

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a adaptace zaměstnanců ve společnosti TON, a.s.

Employee Selection and Adaptation in the TON, a.s. company

Student: Leoš Švub

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Leoš Švub**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Výběr a adaptace zaměstnanců ve společnosti TON, a.s.**
Employee Selection and Adaptation in the TON, a. s. company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické přístupy k výběru a adaptaci zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti TON a.s.
 4. Analýza přístupů k výběru a adaptaci zaměstnanců ve vybrané společnosti
 5. Výstupy analýzy a návrh na zlepšení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 5.5.2016


.....
Leoš Švub

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D., za její příkladné vedení a ochotu, s kterou mi byla nápomocna při realizaci práce.

Současně děkuji zaměstnancům společnosti TON, a.s., za pomoc při realizaci výzkumného šetření.

Obsah

1	ÚVOD	5
2	Teoretické přístupy k výběru a adaptaci zaměstnanců.....	7
2.1	Získávání zaměstnanců.....	8
2.1.1	Definování požadavků na zaměstnance	9
2.1.2	Oslovování uchazečů o zaměstnání	10
2.1.3	Metody získávání pracovníků	13
2.1.4	Dokumenty požadované od uchazečů.....	16
2.2	Výběr zaměstnanců.....	17
2.2.1	Zpracování žádostí uchazečů o zaměstnání	17
2.2.2	Kritéria výběru pracovníků – prediktory výkonu	19
2.2.3	Metody výběru pracovníků	20
2.2.4	Přijetí nového zaměstnance	27
2.3	Adaptace zaměstnance.....	28
2.3.1	Individuální plán adaptace	29
2.3.2	Stabilita nových zaměstnanců.....	30
3	Charakteristika společnosti TON a.s.....	31
3.1	Historie společnosti	31
3.2	Současné vize a cíle	32
3.3	Předmět podnikání.....	33
3.4	Organizační struktura	33
3.5	Stav a vývoj zaměstnanců.....	34
3.6	Struktura zaměstnanců.....	39
4	Analýza přístupů k výběru a adaptaci zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	41
4.1	Cíl průzkumu	41
4.2	Analýza procesu získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti	42
4.3	Analýza procesu výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti	44

4.4	Analýza procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti	48
5	Výstupy analýzy a návrh na zlepšení	54
5.1	Návrh na zlepšení procesu získávání zaměstnanců	54
5.2	Návrh na zlepšení procesu výběru zaměstnanců	54
5.3	Návrh na zlepšení procesu adaptace zaměstnanců	55
6	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM ZKRATEK	60
	SEZNAM PŘÍLOH	62

1 ÚVOD

Při pohledu na dnešní trh, ve kterém se vyskytuje velká spousta firem, podniků, velkých korporací i malých podnikatelů je zřejmé, že v tomto světě uspět je nesmírně obtížné. Panuje zde velká konkurence a nekompromisní boj ve snaze vytěžit z tohoto trhu maximum.

K tomu, aby byl jakýkoliv podnik v tomto světě úspěšný, musí za ním stát adekvátní zaměstnanci. Jsou to právě oni, kdo vytváří hodnotu podniku a starají se o jeho bezproblémový chod. Je to kvalita, ochota a soudržnost zaměstnanců vydávat ze sebe maximum, táhnout za jeden provaz a tím docílit úspěšnosti firmy.

Hodnota zaměstnanců je nevyčíslitelná. Mohou být oceněny budovy, stroje, ale nikdy ne zaměstnanci. Jedině lidé totiž přinášejí nové nápady, vynalézají nové technologie a vymýšlí nové metody, které jsou využívány v podnicích, zajišťují jejich úspěšnost, mění trh a tím i celý svět.

Oddělení, které se v podniku zabývá zaměstnanci, spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, někdy také human resource. Je to velmi dynamická a citlivá oblast, které je zapotřebí věnovat patřičnou pozornost. Hlavní činností v této oblasti je získávání, výběr a adaptace zaměstnanců a péče o tyto zaměstnance. Právě důkladné zaměření se na toto oddělení podniku může přinést kvalitní, schopné a talentované zaměstnance, kteří mohou podnik posílit v boji s konkurencí. Podniky jsou si důležitostí této oblasti vědomi a neváhají investovat nemalé finanční prostředky.

Je nesmírně důležité správně definovat, jakého zaměstnance hledáme. Tím myslím jaké má mít zkušenosti, dovednosti, kvalifikaci, povahové rysy apod. Právě od těchto požadavků se celý nábor a výběr zaměstnanců odvíjí. Aby podnik získal dobré pracovníky, musí si k tomu zvolit takové adekvátní metody, které mu zvýší úspěšnost při hledání, výběru a následné adaptaci zaměstnanců.

Tady ovšem práce se zaměstnanci nekončí. Dále se musí pracovat na adaptaci zaměstnanců. Počátky člověka v novém zaměstnání bývají jednou z nejvíce stresujících situací v jeho životě a tak podnik musí dbát na jeho pohodlí a snadnější adaptaci.

Právě získávání, výběr a adaptace zaměstnanců jsou tématem této bakalářské práce. Cílem práce je porovnat teoretické přístupy k získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců s postupy a metodami, které jsou praktikovány ve společnosti TON a.s., následně nalézt případné nedostatky v těchto činnostech a navrhnout opatření na zlepšení.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První částí je část teoretická, kde jsou podrobně popsány přístupy k získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců. Druhá část se věnuje

empirickému výzkumu, kde jsou analyzovány přístupy z teoretické části ve vybrané společnosti. Následně v návaznosti na výstupy jsou navrženy opatření na zlepšení.

2 Teoretické přístupy k výběru a adaptaci zaměstnanců

Jakákoliv společnost, když chce být na trhu úspěšná, tak musí plánovat, mít jasné stanovené cíle a postupy k dosažení těchto cílů. Jedním z nejdůležitějších faktorů vedoucí k úspěchu společnosti jsou její zaměstnanci. Strukturou zaměstnanců se zabývá personální plánování. Personální plánování nebo také plánování lidských zdrojů je úzce spjato s plánováním organizace. Strategické plánování organizace určuje, jaké činnosti a v jakém rozsahu se budou provádět. Tím jsou stanoveny požadavky a postupy ke splnění cílů organizace. Jedním z požadavků jsou požadavky na pracovníky, které tak ovlivňují plánování lidských zdrojů. Ale naopak i plánování lidských zdrojů ovlivňuje strategii organizace a to tak, že může poskytovat návrhy na lepší a efektivnější využívání a rozmisťování pracovníků za cílem snadnějšího dosahování cílů (Kociánová, 2010, Armstrong a Taylor, 2015).

Koubek (2007) vysvětluje, že personálním plánováním se rozumí korigování pohybu zaměstnanců uvnitř organizace, do organizace a ven z organizace. Jedná se tedy o plánování pracovní síly:

- v potřebném množství,
- s požadovanými dovednostmi,
- dostatečně motivované,
- flexibilní,
- ve správný čas na správném místě
- a s přiměřenými náklady.

Personální plánování je činností personálního oddělení každé společnosti a mezi jejich aktivity patří mimo jiné získávání, výběr a adaptace zaměstnanců. Právě problematikou těchto tří oblastí se zabývá tato bakalářská práce.

2.1 Získávání zaměstnanců

Získáváním zaměstnanců se rozumí proces, kdy společnost hledá lidi, které potřebuje k plnění svých cílů. Kocianová (2010, s. 79) uvádí: „Úkolem získávání je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.“ Aby společnost oslovila správné lidi s potřebnými charakteristikami, musí si vymezit přesný popis pracovního místa, pro které daného pracovníka hledá. Může se jednat o nově vzniklé pracovní místo, nebo již delší dobu existující. Čím přesnější a důkladnější specifikaci pracovního místa a požadavky na pracovníka vytvoříme, tím snazší je následný výběr pracovníka (Urban, 2013).

Urban (2013, s. 36) tvrdí, že: „Je-li obsazované místo nové, je třeba jasně vymezit či popsat jeho hlavní úkoly (povinnosti) a odpovědnosti. Pokud již existuje, je vhodné jeho vymezení zkontrolovat a případně změnit tak, aby odráželo jeho skutečné požadavky“

Dále je důležité zvážit, zda je pro společnost výhodnější použít na dané pracovní místo zaměstnance z vlastních řad, nebo hledat pracovníka mimo „území“ organizace. S hledáním pracovníků je spojeno rozhodování o tom, jaké informace jim společnost poskytne a jaké od nich naopak očekává. Cílem této komunikace je zajistit optimální počet uchazečů o danou pozici a nashromáždit potřebné informace o těchto uchazečích, pomocí kterých můžeme odhadnout jejich schopnosti (Kocianová, 2010).

Kociánová (2010, s. 79) je toho názoru, že: „Získávání pracovníků by mělo usilovat o to, aby byli uchazeči, z nichž bude organizace vybírat, jednak způsobilí v danou chvíli k zastávání pracovní pozice, jednak aby měli určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci.“

Koubek (2007) rozděluje proces získávání zaměstnanců do následujících kroků: zjištění potřeby získání pracovníků, specifikace požadavků na pracovníka, popis pracovního místa, zvážení jiných možností na obsazení pracovního místa, identifikace zdrojů uchazečů, volba metod získávání, stanovení požadovaných informací od uchazečů, formulace a zveřejnění nabídky zaměstnání, shromažďování dokumentů od uchazečů, předběžný výběr uchazečů na základě získaných informací, výběr konkrétních uchazečů, kteří budou pozváni do dalšího kola výběru.

Armstrong a Taylor (2015) zahrnují do procesu získávání pracovníků následující kroky:

- definování požadavků na zaměstnance,
- oslovování uchazečů o zaměstnání,
- volba metod získávání zaměstnanců,
- volba dokumentů požadovaných od uchazečů.

Společně s těmito kroky uvádí jednotlivé kroky procesu výběru zaměstnanců, se kterými se budeme podrobně zabývat v následující kapitole.

2.1.1 Definování požadavků na zaměstnance

Struktura zaměstnanců, kteří jsou v organizaci zapotřebí, by měla vyplynout z plánu lidských zdrojů. Častěji se však potřeba počtu pracovníků mění na základě aktuální situace, která je ovlivněna například odchodem zaměstnanců, rozšířením výrobních činností, vznikem nových pracovních míst aj. Tyto náhlé potřeby na nové pracovní síly vytváří tlak na personalisty¹, kteří musí rychle získat potřebné pracovníky.

Požadavky na zaměstnance jsou dány popisem pracovního místa neboli profily pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance. Pomocí těchto informací lze vytvořit jakýsi „obraz“ pracovníka, kterého společnost hledá.

- **Popisy pracovních míst**

V popisu pracovního místa je jasně vymezený účel tohoto místa, jeho vztahy s ostatními zaměstnanci (nadřízenost, podřízenost). Uvádí se informace o mzdě, pracovní době, místu vykonávané práce, možnost profesního růstu, možnost vzdělávání aj.

- **Specifikace požadavků na zaměstnance**

Jde o vymezení atributů potřebných k vykonávání dané práce. Mezi tyto atributy se řadí znalosti, vzdělání, zkušenosti, jazykové a počítačové dovednosti, praxe v oboru aj. Zmíněné požadavky jsou využívány u strukturovaných pohovorů a u jiných metod výběru zaměstnanců.

Urban (2013) dále vymezuje šest kritérií, které jsou požadovány po kandidátech, ale které lze jen těžko odhadnout. Jde o kritéria týkající se osobních vlastností, motivace a sociálních dovedností uchazečů a jsou to:

- *Schopnost a ochota pracovního nasazení.* Urputnost a vysoké pracovní nasazení může nahradit nedostatky ve zkušenostech a dovednostech. Naopak to však neplatí. Jestliže

¹ Personalista vede evidenci všech zaměstnanců, připravuje smlouvy a dokumenty, které se týkají pracovněprávních vztahů, zajišťuje vzdělávání zaměstnanců, vyřizuje jejich požadavky aj.

pracovník není ochotný vynakládat potřebné pracovní úsilí, tak jeho zkušenosti nemohou kompenzovat jeho neochotu pracovat.

- *Pracovní stabilita.* Zaměstnavatel očekává, že nový zaměstnanec nebude v organizaci na přechodnou dobu a že se krátce po jeho příchodu nezačne poohlížet po jiném zaměstnání. Pracovní stabilita zaměstnance lze vyčíst z délky předchozích zaměstnání.
- *Pozitivní vystupování.* Pozitivní pracovní postoje přispívají k dobré náladě na pracovišti a stmelují kolektiv.
- *Odpovědnost a loajalita.* Zaměstnavatel potřebuje pracovníky, kteří jsou loajální a jsou ochotni převzít zodpovědnost za jejich práci. Při rozhovoru se uchazeče můžeme ptát, za jaké úkoly byl zodpovědný v minulosti atd.
- *Inteligence.* Je důležitá pro rychlou adaptaci a další rozvoj zaměstnance, který je také schopný vymýšlet efektivnější řešení daných problémů.
- *Motivace.* Neměla by vycházet pouze z finančního ohodnocení. Pro dosažení požadovaného pracovního výkonu je nezbytná i vnitřní motivace. Lidé v závislosti na tom co je motivuje, upřednostňují práci v týmech nebo jako jednotlivci, soutěživost, rutinní práci nebo kreativitu aj.

2.1.2 Oslovování uchazečů o zaměstnání

Jde nám především o oslovení optimálního počtu potřebných uchazečů z nejvhodnějších zdrojů. Armstrong a Taylor (2015) zmiňují, že k oslovování uchazečů patří analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců, analýza požadavků a identifikace zdrojů uchazečů o zaměstnání.

- **Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců**

Každá společnost k získání nových zaměstnanců, nebo udržení stávajících musí pracovat na své image. Práce na dobré značce společnosti spočívá na analyzování různých faktorů, jako je pověst společnosti, spokojenost zaměstnanců, mzdy, benefity, možnost kariérního růst, geografická poloha pracoviště aj. Výsledkem zlepšení některých faktorů je lepší obraz organizace v očích potencionálních uchazečů.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 275) „Uchazeči svým způsobem prodávají sami sebe, ale zároveň kupují to, co organizace nabízí. Pokud je tedy trh práce trhem kupujícího, potom organizace, která se snaží uchazečům prodat sama sebe, musí zkoumat požadavky a potřeby uchazečů ve vztahu k tomu, co jim může nabídnout.“

Koubek (2001, s. 159) zdůrazňuje, že mnohé lze shrnout do slova slušnost. „To, do jaké míry organizace už při získávání pracovníků, ale i při jiných svých aktivitách dodržuje pravidla slušnosti, spoluvytváří její pověst.“

V souvislosti s vytvářením dobrého jména společnosti můžeme hovořit o **personálním marketingu**. Kocianová personální marketing popisuje jako ekvivalentu k získávání pracovníků a doplňuje, že je také používán při stabilizaci pracovníků v organizaci. „Klíčovým úkolem personálního marketingu je vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci.“ (Kocianová, 2010, s. 89).

- **Analýza požadavků**

Společnost si nejprve musí určit, která pracovní místa potřebuje obsadit, v jakém časovém horizontu a jaký profil pracovníka se na danou pozici hodí. Dalším krokem je volba zdrojů potenciálních zaměstnanců a vymezení podmínek jejich zaměstnání (mzdy, benefity). Nakonec musí zvážit, které vlastnosti společnosti přilákají potenciální uchazeče a které také vyzdvihne v inzerci volných pracovních míst. K určení těchto vlastností nám slouží analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců.

- **Identifikace zdrojů uchazečů o zaměstnání**

Zdroje uchazečů o zaměstnání dělíme na vnitřní a vnější. Volba zdroje pak dále ovlivňuje i metody k získávání pracovníků. V každém podniku by se nejprve mělo uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů (vlastních zaměstnancích). Když tak společnost činí, reflektuje tím svou personální politiku, což je pro vlastní zaměstnance motivující a pro firmu méně finančně nákladné. K vnitřním zdrojům uchazečů se řadí také bývalí zaměstnanci podniku, které se může podnik pokusit přesvědčit k návratu, nebo podnik může využít banku talentů².

Koubek (2007) dále uvádí vnitřní zdroje pracovníků:

- uspořené pracovníci (např. v důsledku modernější technologie),
- pracovníci uvolnění z důvodu ukončení určité činnosti, nebo organizačních změn,
- pracovníci, kteří se stali schopnými vykonávat náročnější práci,
- pracovníci, kteří mají zájem o volnou pozici.

² V bance talentů jsou v elektronické podobě uchovávány informace o vhodných uchazečích.

Obsazování volných pracovních pozic má vždy své výhody a nevýhody, ať už se jedná o pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Kociánová (2010) shrnuje výhody a nevýhody obsazování volných pracovních pozic z vnitřních a vnějších zdrojů:

Výhody obsazování volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů: znalost uchazeče, zaměstnanci registrují možnost karierního růstu, zvýšení pocitu jistoty v zaměstnání, vliv na motivaci loajalitu zaměstnanců, znalost organizace a spolupracovníků, nesrovnatelně nižší náklady na získávání zaměstnanců, rychlejší obsazení místa, návratnost dosavadních investic do vzdělávání pracovníků.

Nevýhody obsazování volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů: omezený výběr, neschopnost pracovníka uplatnit jiné metody a reagovat na nové situace, náklady na rozvoj, zklamání ostatních pracovníků z povýšení jejich spolupracovníka, potřeba obsazení uvolněného místa, tzv. „Peterův princip“³.

Jestliže nezíská společnost potřebného pracovníka z vnitřních zdrojů, musí se po něm poohlédnout mimo území společnosti. Zájem o pracovní místo ze strany potencionálních uchazečů je ovlivněn nezaměstnaností v daném regionu, pověstí organizace, pracovními podmínkami v organizaci, atd.

Kociánová řadí mezi vnější zdroje pracovníků:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventy škol,
- zkušené zaměstnance jiných organizací,
- jiné zdroje (důchodci, studenti, aj.).

Výhody obsazování volných pracovních pozic z vnějších zdrojů: širší nabídka pracovníků s širším profesním zaměřením, nový pracovník je lépe přijat do kolektivu než povýšený spolupracovník, vyšší pracovní nasazení, vnesení nového pohledu na problematiku v dané organizaci.

Nevýhody obsazování volných pracovních pozic z vnějších zdrojů: výrazně vyšší náklady, obsazení pracovního místa trvá obvykle déle, větší finanční požadavky nového pracovníka, znemožňuje se karierní postup vlastních pracovníků, roste fluktuace⁴, delší a dražší proces adaptace kdy zaměstnanec nepodává požadovaný výkon, stres pracovníka z nového prostředí, zvýšení zátěže ostatních pracovníků, kteří musejí nového kolegu školit, růst rizika.

³ Peterův princip – lidé jsou povyšováni v organizaci a to až do pozice na kterou nestačí

⁴ Fluktuace zaměstnanců nám ukazuje obrat zaměstnanců ve firmě.

2.1.3 Metody získávání pracovníků

Po specifikaci pracovního místa a vymezení požadavků na zaměstnance, jsme si zvolili, jestli uchazeče budeme hledat ve svých řadách nebo jestli se po něm poohlédneme ve vnějším prostředí společnosti. Nyní následuje volba adekvátní metody získávání pracovníků.

Metod je celá řada a volbu té nejvhodnější ovlivňují jednak výše zmíněné požadavky na zaměstnance, specifikace pracovního místa, dále množství potřebných zaměstnanců, náklady spojené se získáváním zaměstnanců aj. Společnosti se často neuchylují pouze k jedné metodě, ale kombinují více metod dohromady. Kocianová (2010), Urban (2013) i Armstrong a Taylor (2015) se v převážné většině shodují na metodách získávání zaměstnanců a uvádí tyto metody:

Inzerování v médiích. Dříve nejběžnější způsob inzerce. Jedná se o inzerci v novinách, odborných časopisech, televizi, rozhlasu aj. Podnik může inzerovat sám, nebo může inzerovat za pomoci specializované agentury. Ať tak či onak, inzerát musí být poutavý, aby zaujmul dostatečný počet uchazečů. Čím více je inzerát originální, tím větší pozornost upoutá. Dále je důležitá volba média podle nabízené pracovní pozice (např. inzerát na specialisty v jistém oboru budeme inzerovat v odborném časopise).

Inzerování na internetu (e-recruitment). S rostoucí mírou využívání internetu roste i efektivita inzerování volných pracovních míst na internetu. Pro obě strany je tato varianta komunikace levnější i rychlejší než běžná inzerce například v novinách. Pomocí internetové inzerce lze oslovit širší okruh lidí a uchazeči mohou se společností komunikovat pomocí e-mailu nebo vykonávat různé testy on-line. Internetová inzerce se používá především na webových stránkách organizací, pracovních serverech, sociálních sítích a také ji využívají zprostředkovatelské agentury.

- *Webové stránky organizací.* Většina organizací má na svých webových stránkách záložku, věnovanou uchazečům o zaměstnání. Uchazeči se zde dozví, jaké jsou volné pozice, požadavky na tuto pozici, dále zde mohou nelézt online přihlášku nebo kontakty na pověřené osoby. Důležité je, aby byly webové stránky neustále aktualizovány a přístupné všem potenciálním uchazečům.
- *Pracovní servery.* Jedná o servery jako je Monster.co.uk, Fish4jobs.com nebo u nás například ChciPráci.cz. Na serverech jsou obsaženy seznamy volných pracovních míst, které jsou volně dostupné potenciálním uchazečům. Organizace musí za zveřejňování jejich volných pracovních pozic platit.

- *Sociální média.* Využívání této metody je v poslední době na velkém vzestupu. Podniky využívají především sociální sítě Facebook, Twitter a v zahraničí velmi rozšířený LinkedIn. Armstrong a Taylor (2015, s. 278) popisuje LinkedIn takto: „Nástroj profesní sociální sítě LinkedIn určený pro získávání zaměstnanců umožňuje zaměstnavatelům zjistit, jak uživatelé vnímají jejich značku, vyhledávat podle odvětví, profese, specializace nebo lokality a přímo oslovovat uchazeče.“
- *Zprostředkovatelské agentury.* Obsazované pozice mají většinou administrativní nebo kancelářskou náplň práce. Agentury využívají seznamu registrovaných uchazečů, kterým nabízí volné pracovní pozice, které inzerují firmy. Tento způsob vyhledávání zaměstnanců bývá rychlý, ale i poměrně nákladný.

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců. Tyto společnosti mají své webové stránky, kde se potencionální uchazeči zaregistrují a tato poradenská společnost jim následně nabízí pracovní pozice, které podniky inzerují. Specializují se na přímé vyhledávání pracovníků a tak provádí pohovory a předběžný výběr kandidátů. Společnostem potom nabízí nejvhodnější kandidáty.

Headhunting. Jde o hledání lidí na vyšší pozice (např. manažery), kterých není mnoho a hledání takového uchazeče vyžaduje specialistu (poradce). Jedná se o drahou metodu získávání pracovníků a tak je velmi důležité zvolit osvědčeného a spolehlivého poradce. Takový poradce si může účtovat za nalezení pracovníka až padesát procent z prvního ročního výdělku nového zaměstnance, ovšem i přes vysoké náklady se může jednat o efektivní investici.

Úřady práce. Úřady práce evidují nezaměstnané lidi, mají jejich záznamy o vzdělání a profesní praxi. Spolupráce s úřady práce může podnikům přinést levně pracovní síly, protože úřady za zprostředkování práce nepožadují žádný poplatek, naopak v některých případech přispívají organizaci za zaměstnání některých osob. Většinou se však jedná o pracovníky s nižší kvalifikací.

Vzdělávací instituce. Jedná se o nákladově efektivní metodu, kdy podniky spolupracují s univerzitami, učilišti a školami, kde hledají studenty ještě během jejich studia a ti po absolvování vzdělávacího procesu mají jistou práci v daném podniku.

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců. Představuje situaci, kdy organizace pověří dodavatele, aby převzal odpovědnost za proces získávání zaměstnanců a obsazování všech, popřípadě jen určených pracovních míst. Dodavatel spolupracuje se zástupci organizace při definování požadavků na uchazeče, při zpracování žádostí uchazečů nebo při

provádění pohovorů s uchazeči. Pozitivem této metody je úspora času a možnost soustředit se více na jiné činnosti. Negativem je možná ztráta kontroly nad touto personální činností.

Osobní doporučení vlastním pracovníkem. Jde o velmi využívanou metodu, kdy zaměstnanec podniku osobně doporučí vhodného uchazeče na volné pracovní místo nebo alespoň informuje tohoto uchazeče, že se v podniku uvolnilo pracovní místo. Zaměstnanec podniku doporučuje uchazeče na základě svých předpokladů, takže můžeme lépe odhadnout vlastnosti daného uchazeče. Další výhodou je, že zaměstnanec nechce poškodit své dobré jméno, proto si nedovolí doporučit nevhodného kandidáta. Často je osobní doporučení zaměstnance doprovázeno finanční odměnou. Koubek (2007, s. 173) k této metodě dále uvádí, že: „Některé organizace těží z výhod, které přináší jakési dědění pracovních zkušeností v rodinách, a na doporučení svého pracovníka přijímají členy jeho rodiny, nejčastěji děti.“ Kromě doporučení pracovníkem je také vítané doporučení od profesního kolegy nebo jiného znalce v oboru.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Jsou to jedinci, se kterými organizace přišla do kontaktu při obchodních jednáních, profesionálové v oboru nebo uznávaní odborníci. Řada organizací tyto lidi průběžně monitoruje a vyhledává. Ke konfliktům mezi organizacemi pak dochází, když se jedna společnost snaží „přetáhnout“ zaměstnance jiné společnosti. Metoda se používá nejen pro manažerské nebo výzkumnické pozice, ale i pro řadové dělníky.

Vývěsky. Informují o volných pracovních pozicích nejen na území podniku, ale i mimo něj. Jde o levný a efektivní způsob získávání uchazečů o volné pracovní pozice, především u absolventů škol. Vývěsky se umísťují na místech, kde se pohybuje velké množství lidí. Poskytují všechny potřebné informace k volné pozici

Letáky. Běžně jsou rozdávány do poštovních schránek, nebo na různých kulturních akcích. Jinou variantou letáku mohou být plakáty nebo poutače. Na poutacích je většinou jen málo informací a to proto, aby si uchazeč sám dohledával potřebné informace. Touto variantou se většinou hledají řadoví dělníci.

Armstrong (2013) uvádí, které metody k získání uchazečů podniky nejčastěji používají:

Vlastní webové stránky (62%), Zprostředkovatelské agentury (49%), Doporučení od zaměstnanců (33%), Profesní sociální síť (33%), Pracovní servery (32%), Inzerce v místních novinách (29%), Inzerce v odborných časopisech (24%), Úřady práce (19%), Poradenské společnosti (17%), Vzdělávací instituce (14%), Inzerce v celostátních novinách (12%), ostatní sociální síť (9%).

Zvýše uvedeného vyplývá, že pokud se organizace orientuje na výběr uchazečů z vnitřních zdrojů, využije k oslovení uchazečů vývěsky, nebo se na konkrétní osoby přímo obrátí. Pokud však není možnost čerpat z vnitřních zdrojů, může podnik využít vnější zdroje, které jsou sice časově i finančně nákladnější, avšak dá se očekávat větší počet potenciálních uchazečů. Řada podniků využívá obou variant najednou.

2.1.4 Dokumenty požadované od uchazečů

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů se odvíjí od pozice, na kterou daného uchazeče hledáme. Čím podrobnější dokumenty podnik požaduje, tím snadnější může být následný výběr uchazeče. Mezi požadované dokumenty řadí: životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, případně reference (pracovní posudek). V případě určitých pracovních pozic je od uchazečů vyžadován např. návrh koncepce činnosti na dané pozici nebo ukázky práce.

2.2 Výběr zaměstnanců

Po procesu získávání pracovníků, jehož úkolem bylo najít dostatečný počet vhodných kandidátů na volné pracovní místo, následuje proces výběru zaměstnanců. Cílem této kapitoly je vysvětlit jednotlivé kroky výběru zaměstnanců a popsat metody výběru.

Kocianová (2010, s. 94) tvrdí, že: „Úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci.“

Výběr pracovníků je velmi časově náročný i finančně nákladný proces, nicméně je dobré tyto prostředky investovat s cílem získání dobrého pracovníka. Kdybychom tento krok podcenili mohlo by se stát, že vybraný pracovník by neodpovídal požadavkům na volnou pozici a celý proces bychom museli opakovat, což by nás stálo další peníze a čas. Samotný výběr pracovníka provádí personalisté ve spolupráci s vedoucími pracovníky. Snaží se od uchazečů získat potřebné informace, pomocí kterých odhadují, který z nich má nejlepší předpoklady na vykonávání požadované práce. Kromě zvládnutí samotné práce se také snaží odhadnout chování jedince na pracovišti, jeho vztah s ostatními pracovníky, jaká je jeho motivace, schopnost dalšího rozvoje, jaké jsou jeho ambice apod. Aby byl výběr kvalitní, musí být kvalitní a dostatečně velký i soubor uchazečů, ze kterých se vybírá. Kocianová (2010) uvádí, že ideální počet uchazečů na jedno pracovní místo je tři až deset, Armstrong a Taylor (2015) toto rozmezí zužují na čtyři až osm.

2.2.1 Zpracování žádostí uchazečů o zaměstnání

Tato fáze výběru zaměstnanců je jistým předběžným výběrem vhodných uchazečů o pracovní pozici. Výběr provádíme na základě dokumentů získaných od uchazečů, pomocí kterých se pokusíme zjistit který z uchazečů je vhodný na danou pozici. Mezi dokumenty patří např. životopis, motivační dopis aj. Údaje z dokumentů porovnáváme s požadavky na volnou pracovní pozici. Šikýř (2012, s. 82) dále uvádí otázky, na které hledáme uspokojivé odpovědi:

Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?

Jaké školy a obor uchazeč studoval?

Kde uchazeč studoval?

Jaké činnosti uchazeč vykonával?

Jaké znalosti a dovednosti si uchazeč osvojil?

Pomocí odpovědí na výše uvedené otázky zjistíme, zda by měl být uchazeč pozván k výběrovému pohovoru či nikoliv. Jestliže se nám některé informace nezdají dostačující,

můžeme pomocí telefonické komunikace s uchazečem chybějící informace doplnit v rámci předběžného výběru. Po vyhodnocení dokumentů získáváme seznam uchazečů, kteří vyhovují našim požadavkům a které pozveme k pohovoru. Seznam uchazečů, kteří nevyhovují požadavkům, pošleme odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem.

Armstrong a Taylor (2015) k vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání doplňují, že když podnik využívá zprostředkovatelské agentury nebo např. poradenské společnosti, tak proces předběžného výběru neprovádí. Specializované společnosti na výběr zaměstnanců nám již poskytnou seznam vhodných uchazečů. Pokud však těchto služeb nevyužíváme, musíme zajistit činnosti jako je: prozkoumání informací od uchazečů, zpracování a roztřídění žádostí, vypracování seznamu vhodných uchazečů.

- **Prozkoumání informací od uchazečů**

Jak již bylo zmíněno, uchazeči o zaměstnání zasílají své životopisy, ve kterých podniku poskytují veškeré potřebné informace o sobě. Některé žádají uchazeče, aby vyplnili standardizovaný dotazník, ze kterého personalisté snadno vyčtou potřebné informace. Dotazník je zveřejněný na webových stránkách společnosti, nebo je k dostání přímo ve společnosti v papírové podobě.

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání					
Jméno:			Příjmení:		
Adresa:					
Telefon:			E-mail:		
Pracovní místo:					
Dosažené vzdělání					
Období		Název střední školy, vysoké školy	Hlavní studované předměty	Kvalifikace	
Od	Do				
Specializovaný výcvik					
Další schopnosti a dovednosti (jazyky, počítače, řidičské oprávnění apod.)					
Období		Název, adresa a povaha činnosti zaměstnavatele	Pracovní místo a přehled hlavních povinností	Mzda na začátku a na konci zaměstnání	Důvody odchodu nebo přání odejít
Od	Do				
Uveďte vše, co může podpořit vaši žádost:					
Prohlašuji, že informace uvedené v tomto dotazníku jsou pravdivé.					
Podpis uchazečeDatum					

Obr. 2.1 Příklad dotazníku pro uchazeče o zaměstnání (Armstrong a Taylor, s. 284).

- **Zpracování a roztrídění žádostí uchazečů**

Při zpracovávání každého dokumentu, který jsme obdrželi od uchazečů, si evidujeme postupný seznam uchazečů, ze kterého budeme vytvářet skupiny uchazečů podle toho, jak odpovídají našim požadavkům. Je vhodné reagovat na příchozí dokument od uchazeče potvrzením o přijetí jeho žádosti, popřípadě jej rovnou pozvat k pohovoru, nebo v opačném případě poslat e-mail se zdvořilým odmítnutím.

Dalším krokem je tedy roztrídění žádostí. Snažíme se vytvořit skupiny uchazečů, které můžeme nazvat např. velmi vhodné, méně vhodné a zcela nevhodné. Roztrídění probíhá na základě stanovených kritérií. Tato kritéria jsou individuální u každé pracovní pozice a jsou vytvářeny v návaznosti na požadavky dané pozice. V případě, kdy je o volnou pozici velký zájem, musí se kritéria zpřísnit, aby byl předběžný výběr nejvhodnějších uchazečů efektivnější. Armstrong a Taylor (2015, s. 285) kritéria popisují takto:

- *Nezbytná kritéria* – uchazeč musí tato kritéria splňovat, aby mohl být považován za vhodného uchazeče.
- *Velmi žádoucí kritéria* – uchazeč, který splňuje tato kritéria, bude upřednostněn před uchazečem, který splňuje pouze nezbytná kritéria.
- *Žádoucí kritéria* – při splnění těchto kritérií má uchazeč výhodu před uchazeči, kteří splňují jen nezbytná a velmi žádoucí kritéria.

2.2.2 Kritéria výběru pracovníků – prediktory výkonu

Jak již bylo zmíněno, výběr zaměstnanců spočívá v porovnávání schopností a dovedností uchazeče s požadavky na obsazované pracovní místo. K tomuto porovnávání se musí stavět kritéria úspěšnosti práce, tzv. prediktory, a metody, pomocí kterých se úspěšnost výkonu bude měřit.

Kociánová (2010) dále uvádí dva tradiční modely, které specifikují požadavky na pracovníky a vytváří rámec pro výběrový rozhovor. Prvním z nich je **sedmibodový model**, který v roce 1952 vypracoval Rodger a zahrnuje: fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecná inteligence (intelektuální schopnosti), zvláštní schopnosti (výřečnost, manuální zručnost), záliby, dispozice (vytrvalost, ovlivnitelnost ostatních, přizpůsobivost), zázemí (rodina, soukromí).

Druhý z nich je **pětistupňový**, tzv. Munro-Frazerův model navržený v roce 1954 a zahrnuje: vliv na ostatní, získaná kvalifikace, vrozené schopnosti (inteligence, schopnost se rozvíjet), motivace (snaha dosahovat vlastní cíle), emocionální ustrojení (zvládání stresu, schopnost přizpůsobit se spolupracovníkům).

V současné době se pro výběr pracovníků používá přístup založený na kompetencích, tzn. na schopnostech pracovníka, které odpovídají volné pracovní pozici. Přístup se zaměřuje na pracovníka, analyzuje jeho schopnosti efektivně vykonávat práci na dané pozici. Dále pomáhá identifikovat nejvhodnější metodu pro výběr zaměstnance. Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003, s. 101) upozorňují: „I za optimálních podmínek, kdy jsou stanovena kritéria pracovního úspěchu a k dispozici je komplexní soubor metodických pomůcek, je predikce vždy pouze pravděpodobnostní.“ Je to dáno tím, že predikci ovlivňují nepředvídatelné okolnosti jako je proměnlivost vlastností osobnosti člověka, změna motivace, měnící se náročnost práce aj.

Autoři uvádějí, že minimálně u 90 % zaměstnání je výkonnost závislá na kognitivních schopnostech (umění rozvíjet se), vitalitě (psychická i fyzická kondice) a důležitosti práce (soustředěnost na práci).

2.2.3 Metody výběru pracovníků

Jedná se o metody, pomocí kterých podnik vybírá své budoucí zaměstnance. Metod existuje celá řada, žádná z nich však nemůže stoprocentně zaručit, že vybraný uchazeč byl ten správný a nejvhodnější ze všech uchazečů. Pro lepší a přesnější výběr kandidáta se většinou využívá kombinace dvou a více metod.

Jako první se vždy provádí *analýza dokumentace uchazečů*. Tato metoda je popsána výše, jen pro připomenutí se jedná o prozkoumání a roztřídění žádostí od uchazečů. Další metody, na kterých se shodují Armstrong a Taylor (2015), Urban (2013), Dvořáková a kol. (2012) i Kocianová (2010) jsou tyto:

- výběrový pohovor,
- výběrové testy,
- assessment centra.

Kocianová (2010) uvádí další metody výběru, které jsou méně používané, ale přesto se objevují. Je to například **grafologie**, což je rozbor rukopisu, z něhož jsou vypořizovány jisté charakterové vlastnosti. Grafologie je často zpochybňována jako výběrová metoda pracovníků, ale např. ve Francii je oblíbená. **Kamerové zkoušky** jsou také řazeny mezi výběrové metody např. u profesí, kde se dbá na prezentaci. Velmi výjimečně se využívají **polygrafy** (detektor lži), **testy čestnosti** či **drogové testy**. Další metodou, která je běžná, je přijetí pracovníka na zkušební dobu. Což je ale méně běžné, je varianta této metody, kdy je na zkušební dobu přijato více uchazečů, kteří se ucházejí o jedno pracovní místo. Tato varianta je velmi zpochybňována jednak kvůli vysokým nákladům podniku a jednak kvůli vysoké rivalitě

mezi uchazeči, kdy může docházet ke konfliktům. Pozice, pro kterou je tato výběrová metoda vhodná, je např. prodejce, který pracuje individuálně.

- **Výběrový pohovor**

Pohovor je považován za nejpoužívanější metodu výběru zaměstnanců. Jedná se o osobní setkání zástupců podniku a uchazečů o zaměstnání, kteří byli zařazeni na seznam velmi vhodných uchazečů. Pomocí pohovoru jsme schopni komplexně posoudit způsobilost uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Výběrovým pohovorem se tedy snažíme:

- ověřit údaje o uchazečích, popřípadě chybějící doplnit,
- zhodnotit chování, způsobilost a motivaci uchazečů,
- popsat uchazečům náplň a podmínky jejich budoucí práce,
- identifikovat jaké podmínky práce si představují uchazeči (Šikýř, 2012).

Armstrong (2007), Kociánová (2010) i Koubek (2007) řadí mezi základní druhy pohovorů individuální pohovor, výběrový panel, výběrovou komisi a skupinový pohovor. Podle připravenosti dále dělí pohovory na strukturovaný polostrukturovaný a nestrukturovaný.

Individuální pohovor – jde o rozhovor mezi „čtyřma očima“, tedy mezi jedním zástupcem podniku (tazatelem) a jedním uchazečem. Je to nejběžnější způsob provádění výběrového pohovoru, kdy tazatel může navázat bližší vztah s uchazečem. Jedinou nevýhodou je, že uchazeče hodnotí jediný tazatel. Proto se někdy provádí několik individuálních pohovorů v řadě vždy s jiným tazatelem, eliminuje se tak chybné rozhodnutí jediného tazatele.

Výběrový panel – rozhovor, kdy je na straně podniku dva a více tazatelů. Kromě personalisty se rozhovoru účastní přímý nadřízený potenciálního pracovníka nebo jeho budoucí kolegové. To umožňuje hodnotit uchazeče z více pohledů. Nevýhodou je, že se uchazeč před větším počtem lidí necítí uvolněný a bývá nervózní.

Výběrová komise (konkurz) – je obdoba výběrového panelu, kdy má výběrová komise více členů a je předem určený postup výběrového řízení. Nevýhodou komise, která je oficiálně jmenována, bývá pokládat nahodilé, někdy i opakující se otázky z důvodu jejich nepřipravenosti. Také zde hraje roli i vliv dominantních členů komise (hierarchická nadřízenost), kteří mohou ovlivnit ostatní členy. Výhodu zde mívají sebevědomí uchazeči, kteří dokáží skrýt své nedostatky.

Skupinový pohovor – při tomto pohovoru je na jedné straně skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více tazatelů. Podnik hodnotí chování jedinců ve skupině, nikoliv osobní charakteristiky jednotlivých uchazečů.

Podle připravenosti a naplánování dělíme pohovory na:

Strukturovaný pohovor – má vymezený pevný rámec s předem stanoveným zněním a pořadím otázek. Díky předem stanoveným otázkám, které jsou kladeny všem uchazečům, je můžeme porovnávat. Nevýhodou je omezení v rozvoji rozhovoru do jiné oblasti. Kladené otázky jsou zaměřeny na vlastnosti, zkušenosti, dovednosti a chování, které bude po pracovnících požadováno. Tazatel se také může ptát, jak by uchazeč řešil danou situaci na konkrétním příkladu.

Polostrukturovaný pohovor – základní rámec otázek je určen, ale tazatel může podle potřeby rozvíjet rozhovor i mimo stanovený rámec. Snižuje se tak možnost porovnávat jednotlivé uchazeče.

Nestrukturovaný pohovor – Není pevně stanovený rámec otázek. Spíše jde o vytvoření si jistého obrazu uchazeče na základě jeho odpovědí na otázky. Otázky jsou kladeny tazatelem náhodně tak, jak vyplynou z průběhu pohovoru. Nevýhodou je subjektivní názor tazatele, proto se upřednostňují polostrukturované pohovory.

Samozřejmě i pohovory mají své výhody a nevýhody stejně jako každá jiná výběrová metoda. Armstrong a Taylor (2015) je popisují takto:

Výhody:

- tazatel je schopen pomocí otázek zjistit, jestli má uchazeč dostatečné zkušenosti a schopnosti na zvládnutí pracovní náplně volné pracovní pozice,
- tazatel může podrobně popsat uchazeči volné pracovní místo i celou organizaci, aby uchazeč dostal jistou představu o jeho budoucím pracovišti,
- tazatel může posoudit, zda se uchazeč dokáže začlenit a spolupracovat s jeho kolegy
- uchazeč dostává prostor pro vytvoření si vlastního názoru na organizaci firmy.

Nevýhody:

- nemůžeme se jednoznačně spolehnout na to, že z rozhovoru správně určíme, jestli daný uchazeč na požadovaný výkon stačí či nikoli,
- pohovor může být negativně ovlivněn nedostatečnými schopnostmi tazatele, který vede pohovor špatně, ale myslí si, že svou práci zvládá dobře,
- pohovor může být ovlivněn předpojatostí a subjektivním posuzováním uchazečů

Zmíněné nevýhody se dají zmírnit např. používáním strukturovaných pohovorů nebo speciálním výcvikem tazatelů. Využívání výběrového panelu může odstranit potíže s předpojatostí, podobně tak i spojení pohovorů s jinou metodou výběru zaměstnanců, např. výběrové testy zaměřené na inteligenci nebo schopnosti.

Výběrové pohovory můžeme také dělit podle jejich obsahové struktury. Se strukturou se mění také typy otázek. Kocianová (2010) uvádí tyto typy pohovorů:

Tradiční výběrový pohovor – je to klasický rozhovor, kdy se tazatel snaží získat informace o vzdělání, dovednostech, předchozích úspěších, rozpoznat uchazečovo chování, jeho zájem o další vzdělávání, informovat uchazeče o organizaci aj.

Behaviorální výběrový pohovor – od tradičního pohovoru se liší tím, že místo zjišťování informací o uchazeči se zaměřuje na jeho chování v různých situacích. Liší se kladením otázek. Tazatel se uchazeče ptá, jak by řešil vzniklou situaci na příkladu nebo jak tyto situace řešil v minulosti. Příkladem takový otázek může být: Jak jste řešil konflikt mezi pracovníky?

Výběrový rozhovor podle kompetencí – kompetencemi jsou označovány předpoklady potřebné k dosažení výsledků na pracovním místě. „Výběrový rozhovor podle kompetencí vede otázkami uchazeček tomu, aby mohli prokázat své schopnosti na příkladech ze svého dosavadního pracovního života.“ (Kocianová, 2010, s. 110)

Výběrový rozhovor zaměřený na výkon uchazeče (Power Hiring) – zaměřuje se na předchozí výsledky práce uchazeče, sleduje jeho výkony, které jsou nejlepšími předpoklady jeho budoucích pracovních výsledků. Výkony dosažené v minulosti se porovnávají s požadavky na volné pracovní místo.

Stresový výběrový pohovor – jedná se o zvláštní typ výběrového rozhovoru, během něhož jsou uchazeči kladeny neočekávané otázky a je zatěžován emočními situacemi. Snahou stresového pohovoru je zjistit, jak uchazeč reaguje na stres.

Armstrong a Taylor (2015) i Kocianová (2010) uvádějí tři základní části výběrového pohovoru. Jsou to příprava výběrového pohovoru, vedení výběrového pohovoru a hodnocení uchazečů.

Příprava výběrového pohovoru

Tazatel by měl být na pohovor řádně připravený, tzn., že by měl mít připravené otázky a nespolehat se na improvizaci, mít stanovený cíl pohovoru, zajistit vhodnou nerušenou místnost konání pohovoru aj.

V případě, kdy se koná více pohovorů v jeden den, musí si tazatel pečlivě naplánovat pořadí, časy pohovorů i časy přestávek. Délka jednoho pohovoru se odvíjí od povahy

obsazovaného místa. Průměrný čas pohovoru je třicet minut, avšak neměl by být delší než hodinu. V případě potřeby důkladnějšího a časově náročnějšího pohovoru si může naplánovat více pohovorů s jedním uchazečem. Doporučený počet pohovorů v jeden den je maximálně šest na jednoho tazatele, větší počet by mohl ovlivnit kvalitu pohovoru. Doporučená délka přestávky je asi patnáct minut na napsání poznámek a přípravu na dalšího uchazeče.

Je také důležité, aby měl tazatel dostatečné informace o obsazované pracovní pozici, protože může očekávat různé otázky od uchazeče. Tazatel také musí znát kritéria pro výběr pracovníka.

Vedení výběrového pohovoru

V průběhu výběrového pohovoru platí, že by tazatel měl většinu času spíše naslouchat, aby dokázal zaznamenat, co mu uchazeč říká. Dále by nemělo dojít k tomu, že tazatel, v případě více pohovorů následujících za sebou, bude přistupovat k rozhovoru na základě kvality předchozího uchazeče. Jestliže je u pohovoru zúčastněno více tazatelů, měli by se všichni aktivně zapojovat do rozhovoru.

Tazatel, který vede pohovor, by měl umět dobře komunikovat i naslouchat, aby uchazeč dostal prostor k rozvedení své odpovědi. Také musí mít na paměti, že ne jenom společnost vybírá vhodného uchazeče, ale že i uchazeč vybírá společnost. Kladené otázky by měly znít přátelským tónem, aby byla atmosféra u pohovoru uvolněná. O zapisování poznámek platí, že se provádí pouze v nejnnutnějším případě, tazatel musí udržovat oční kontakt. U každého pohovoru by měl být pořízen záznam a na konci rozhovoru je třeba informovat uchazeče o termínu a způsobu oznámení výsledků výběrového řízení.

Hodnocení uchazečů

Hodnocení by nemělo vyplývat z prvního dojmu, který uchazeč udělá. Také by nemělo vyplývat z několika málo uspokojivých nebo neuspokojivých vlastností. Uchazeč by měl být posuzován komplexně na základě stanovených kritérií, nikdy by však neměli být posuzování uchazeči vzájemně. Stanovená kritéria mohou být vzdělání, dovednosti, zkušenosti, odborný výcvik aj. Také je dobré stanovit škálu hodnocení a zaznamenat jak byl uchazeč v daném kritériu hodnocení úspěšný. Teprve na základě získaných výsledků můžeme uchazeče vzájemně porovnat. Uchazeč s nejlepším hodnocením, by měl být vybrán za nejvhodnějšího a u ostatních bychom si měli zaznamenat, proč neuspěl, z důvodu obvinění z diskriminace.

Během pohovoru tazatelé dělají často chyby jako je: nedostatečná příprava na pohovor, kladení více otázek najednou, užívání sugestivních otázek, komentování odpovědí, hodnocení na základě prvního dojmu, neudržování očního kontaktu aj.

- **Výběrové testy**

Slouží ke zjištění úrovně schopností, inteligence, nadání a vědomostí. Jako výběrové testy jsou označovány také psychometrické testy, které měří inteligenci nebo osobnost. Měří rozdíly v charakteristikách jedinců, což pomáhá zjistit, zda uchazeč bude dobře vykonávat svou práci. Dalšími testy jsou testy způsobilosti a testy schopností (Joshi, 2013).

Testy inteligence – měří rozumové schopnosti a současnou mentální úroveň jedince. Tyto duševní rozumové schopnosti umožňují zvládnout různé intelektuální úkoly, které vyžadují jistou úroveň uvažování. Testy se zabývají všeobecnou inteligencí „g“, někdy označovanou jako „všeobecné duševní schopnosti“. „Testy inteligence měří verbální schopnosti, prostorovou představivost, všímavost, logické uvažování, numerické schopnosti, paměť.“ (Kocianová, 2010, s. 115). Výsledek testu je porovnán s průměrným výsledkem populace nebo s průměrem členů organizace. Výsledek je zaznamenáván jako inteligenční kvocient „IQ“.

Autoři dále rozlišují inteligenci sociální (schopnost moudrého jednání v mezilidských vztazích) a emoční (schopnost ovládat svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě). Tyto inteligence se mohou měřit pomocí hraní rolí nebo dialogových scének.

Testy osobnosti - slouží k posouzení osobnosti uchazečů a následně posouzení, zda se uchazeč hodí na obsazovanou pracovní pozici. Testů existuje celá řada, jsou to například osobností dotazníky, nebo testy na měření pracovního chování nebo zájmů. Testy doplňují informace, které nedokážeme získat z pohovorů. Osobnostní testy by měly být zpracovány psychologem, nebo agenturou zaměřenou na tvorbu testů.

Testy schopností – z testů zjistíme, jakou práci jsou pracovníci schopni zvládat, jaké vědomosti mohou využívat a jakých výsledků mohou dosahovat. Pomáhají nám určit jaké má uchazeč verbální, numerické či mechanické schopnosti.

Testy způsobilosti – odhalují nám jak je uchazeč způsobilý vykonávat požadovanou práci na obsazované pracovní pozici. Testování často probíhá jako praktická ukázka, kdy uchazeč má za úkol vyřešit nějaký problém. Test se dá uplatnit pouze na uchazeče s předešlou praxí, nikoli na absolventy škol.

Urban (2013) k výběrovým testům doplňuje, že znalostní testy, tedy testy způsobilosti a schopností jsou využívány tehdy, kdy jsou k výkonu na pracovní pozici potřebné speciální znalosti a schopnosti, které nedokážeme identifikovat během pohovoru. Inteligenční testy jsou využívány u absolventů škol a vzdělávacích institucí, kteří ještě nemají pracovní zkušenosti. Nevhodné je provádět testy u vyšších manažerských pozic, kde je schopnost dosahovat dobrých výsledků již prokázána.

- **Assessment centra (AC)**

Je to jednodenní, někdy i více denní výběrový program. Uchazeči zde procházejí modelovými pracovními situacemi, hrají role, zkoušejí práci v týmu apod. Většinou se využívá při hledání manažerů nebo týmových pracovníků. Poskytuje mnohem více informací než pohovor spojený s výběrovými testy. Vliv na kvalitu výběrového programu mají především hodnotitelé. Čím kvalitnější a zkušenější hodnotitelé u programu jsou, tím kvalitnější je výstup. Cílem je najít nejvhodnějšího, nikoli však nejlepšího uchazeče, který by mohl být příliš ambiciózní. Vybrání nejlepšího uchazeče by mohlo vést k jeho nespokojenosti na dané pozici a následně k jeho odchodu ze společnosti. Urban (2013, s. 48) největší výhodu assessment centra vidí v možnosti: „posoudit kandidáty na základě skutečného chování v simulovaných pracovních, sociálních a manažerských situacích, modelujících nároky a úkoly pozice.“

Příprava realizace assessment centra spočívá ve třech fázích:

Fáze přípravy – Zásadní je rozhodnutí o zajištění AC. V případě nedostatečných vlastních zdrojů pro realizaci vlastního programu AC, musíme zkoumat reference externích dodavatelů. Při rozhodování o externím dodavateli by měli mít větší váhu reference než cena.

Také je důležité si AC naplánovat z časového hlediska, protože průběh AC je velmi náročný jak pro uchazeče, tak pro hodnotitele. Většinou se jedná o jednodenní program, výjimečně dvou nebo třídenní. Dalším krokem plánování je počet uchazečů v programu. Většinou jde o skupinu pěti až dvanácti osob, podle náročnosti obsazované pozice. V případě obsazování vyšší manažerské pozice může dojít k individuálnímu AC. Posledním krokem přípravy je naplánovat si harmonogram programu a zvolit moderátora AC.

Realizace assessment centra – Během průběhu programu jsou uchazeči seznámeni s programem výběru a následují samotné výběrové metody. Vzhledem k náročnosti programu se řadí psychicky obtížnější metody, jako jsou např. výkonové testy, na začátek. Mezi jednotlivé metody výběru patří například: prezentace, případová studie, hraní rolí, ukázky práce, individuální rozhovor, zkoušky znalostí a zručností aj.

Fáze hodnocení uchazečů – Úkolem hodnotitelů je sledovat výkony uchazečů během zvládání jejich testů a jiných výběrových metod. Mezi hodnotiteli se mohou nacházet personalisté, psychologové, budoucí kolegové, přímí nadřízení, manažeři i externí hodnotitelé. Co se počtu hodnotitelů týče, měli by být v poměru 1:3, čili jeden hodnotící a tři uchazeči. Mikuláščík, (2007) uvádí, že by měl jeden hodnotitel sledovat najednou více uchazečů, aby stále existovala možnost porovnávání a každý uchazeč by měl být hodnocen alespoň pěti hodnotiteli (při skupině 10 – 14 uchazečů).

Na konci AC proběhne porada hodnotitelů, kteří sjednotí hodnocení všech účastníků hodnotícího týmu. Vyberou se přijatelní a nepřijatelní uchazeči a následně je zpracována hodnotící zpráva, která je předána zadavateli (srov. Armstrong a Taylor, 2015, Urban, 2013 Šikýř, 2012, Kocianová, 2010).

- **Predikční validita výběrových metod**

Každá výběrová metoda jinou validitu⁵. Prověřování validity metod je důležité, jinak by metody ztrácely na významu. Největší validitu mají assessment centra a naopak nízkou validitu mají doporučující dopisy. Hodnota predikční validity se měří pomocí analýzy (Kocianová, 2010).

2.2.4 Přijetí nového zaměstnance

Přijetím nového pracovníka ukončíme časově náročnou i finančně nákladnou proceduru, kterou bylo získávání a výběr nového zaměstnance. Koubek, (2007) označuje přijímání pracovníků jako: „řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán, a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci.“

K uzavření pracovního poměru dochází po založení pracovní smlouvy, kterou podepsal jak zaměstnavatel, tak i nový zaměstnanec. K podpisu musí dojít v první pracovní den zaměstnance. Pracovní smlouva musí obsahovat: druh vykonávané práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce. Následně je nutné nového zaměstnance zařadit do pracovní evidence.

(Kocianová, 2010).

Nezbytnou součástí přijetí zaměstnance, je jeho uvedení do organizace. To podle Kocianové (2010) zahrnuje: doprovod zaměstnance personalistou na pracoviště a jeho předání přímému nadřízenému. Přímý nadřízený ho seznámí s bezpečností práce, s jeho právy a povinnostmi. Seznámení s ostatními pracovníky a přidělení školitele. Závěrem je zaměstnanci předvedeno jeho pracovní místo včetně předání potřebného zařízení a materiálu.

⁵ Predikční validita určuje, zda můžeme pomocí určité výběrové metody skutečně predikovat vhodnost uchazeče pro obsazovanou pozici (Kocianová, 2010).

2.3 Adaptace zaměstnance

Adaptace nových zaměstnanců znamená jejich přizpůsobení se v nové organizaci. Adaptuje se na kulturu organizace, na svou pracovní činnost i na sociální podmínky. Rychlost přizpůsobení se zaměstnanců je u každého jedince individuální a vyplývá z osobních předpokladů a sociálních podmínek, které uspokojují jejich potřeby. Je to např. pocit bezpečí, pracovního naplnění, sounáležitosti aj. Čím vyšší má jedinec adaptabilitu, tím rychleji zvládá pracovní činnosti a rychleji se začlení do organizace. Mimo hlavní cíle adaptace, které jsou zmíněny výše, je součástí adaptace zmírnění stresu a zátěže ostatních pracovníků, kteří přichází do kontaktu s novým kolegou (Kocianová, 2010).

Adaptace bývá někdy podceňovaná. Dochází k tomu, když zaměstnavatel nevěnuje dostatečnou pozornost začlenění zaměstnance do organizace. Zaměstnanec poté má málo informací, nezvládá pracovní činnosti, neví, co se od něj očekává. U takového zaměstnance lze očekávat, že společnost brzy opustí a to přinese další náklady na získávání a výběr pracovníka (Urban, 2013).

Kocianová (2010) člení adaptaci nového zaměstnance do tří fází:

Před-nástupní fáze – rozhodnutí pro pracovní místo. Spočívá v připravování se na nového zaměstnance a naopak, zaměstnanec se připravuje na nové pracovní prostředí.

Nástupní fáze – začíná prvním dnem nástupu nového pracovníka. Sřetává se očekávání organizace i očekávání pracovníka, začíná orientační období. Je důležité přidělit novému zaměstnanci zkušeného kolegu (kouče), který mu bude během prvních pár týdnů až měsíců pomáhat a radit. Zaměstnanec také během prvním několika dní musí absolvovat povinná školení.

Integrační fáze – dovršení odborného i sociálního začlenění.

Urban (2013, s. 54) říká, že se pro zaměstnance má sestavit adaptační plán. „Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení by měl absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace.“

Koubek, (2007) označuje proces řízení adaptace za *orientaci* a uvádí, že probíhá dvěma způsoby:

Oficiálním způsobem – orientaci zajišťují personalisté a přímý nadřízený

Neoficiálním způsobem – orientace je v rukou spolupracovníků

Orientace zaměstnanců má jistou vzdělávací hodnotu. Jedná se o přizpůsobení schopností a dovedností, které pracovník ovládá, tak aby odpovídaly požadavkům nového

pracovního místa a organizační kultuře. Během orientace pracovník získává další odborné znalosti a učí se novým pracovním postupům, proto je orientace řazena do systému vzdělávání zaměstnanců.

2.3.1 Individuální plán adaptace

Plán adaptace je odvozen od pozice, pro kterou se nový zaměstnanec adaptuje. Většina pracovních pozic vyžaduje jinou dobu adaptace a pečlivost pro ni vynakládanou. Dá se říct, že na méně kvalifikovaných pozicích je doba adaptace kratší, než např. na pozici manažera. Délka adaptace může trvat šest měsíců, někdy i více.

Kocianová (2010, s. 134) uvádí, že „Efektivním nástrojem řízení adaptace pracovníků je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu.“ Individuální plán je jistým ukazatelem k dalšímu postupu adaptace jak pro přímé nadřízené, personalisty, spolupracovníky, tak i pro samotného zaměstnance. Obsah plánu adaptace vyplývá z rozdílu mezi nároky práce a předpokládaného výkonu pracovníka. Často se upřednostňuje neformální způsob adaptace, tzn., že průběh adaptace je spontánní, řízený spolupracovníky, kteří svému novému kolegovi poskytují neformální informace.

- **Odpovědnost za průběh adaptace**

Přímý nadřízený – je zodpovědný za adaptaci pracovníka na příslušném organizačním útvaru a na jeho pracovním místě. Kontroluje činnosti, které pracovník provádí a vyhodnocuje průběh adaptace.

Personalisté – vytvářejí plány adaptace, většinou ji plánují oficiálním způsobem. Zaměřují se na jednotlivé kategorie pracovních míst a konzultují adaptaci konkrétních zaměstnanců s jejich přímými nadřízenými.

Mentor (kouč) – zaškoluje, radí a pomáhá pracovníkovi při výkonu jeho činností a v začlenění mezi ostatní pracovníky.

Spolupracovníci – také se významně podílejí na adaptaci pracovníka.

(Kocianová, 2010)

Důležitou částí procesu adaptace je její hodnocení. Přímý nadřízený provádí průběžné hodnocení pracovníka, proto s ním musí diskutovat o jeho pocitech a dojmech z práce a z ostatních zaměstnanců, ptát se co mu vadí. Dále je dobré pracovníka motivovat a povzbuzovat, za dobré výkony nešetřit slovy chvály apod. Také poskytování zpětné vazby je důležité, pro jeho zlepšování. Nedílnou součástí hodnotícího procesu adaptace je závěrečné

hodnocení, které hodnotí celkový průběh adaptace a výkon nového zaměstnance (Armstrong a Taylor 2015).

2.3.2 Stabilita nových zaměstnanců

Důležitý faktorem, který ovlivňuje stabilitu nových zaměstnanců, je „psychologická smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Její špatné pochopení nebo nedodržení, může vážně narušit stabilitu zaměstnance. Další faktory, které narušují (udržují) stabilitu zaměstnanců mohou být zaměstnanecké vztahy, vztahy s nadřízeným, firemní politika aj.

- **Psychologická smlouva**

„Na rozdíl od pracovní smlouvy není psychologická smlouva písemná a mnohdy ani plně vyřčená. Zahrnuje vzájemná očekávání, čím zaměstnanec organizaci přispěje a jak ho organizace za tento příspěvek odmění.“ (Urban, 2013, s. 55)

K narušení stability dochází, jestliže zaměstnanci pocítují, že podmínky psychologické smlouvy nejsou dodržovány, do té doby podmínky smlouvy nevnímají. Toto narušení může vést k poklesu výkonnosti nebo dokonce k odchodu ze zaměstnání.

Urban (2013) dále popisuje nejčastější formy porušení psychologické smlouvy:

- rozdíl mezi skutečným a očekávaným platem,
- neuskutečněný kariérový růst,
- nedostatečné zaškolení a trénink zaměstnance,
- jiná vykonávaná práce,
- nedodržení slíbených rozhodovacích pravomocí.

„Pocit neplnění psychologické smlouvy může existovat na obou stranách. Očekává-li například organizace od svých zaměstnanců plnou loajalitu, měla by si položit otázku, zda jim nabízí slíbené tréninkové programy, možnosti postupu apod. Vyplácí-li nadprůměrné platy, měla by jim jasně sdělit, že od nich očekává i nadprůměrné schopnosti a pracovní nasazení.“ (Urban, 2013, s. 56)

3 Charakteristika společnosti TON a.s.

TON a.s. je akciová společnost sídlící v Bystřici pod Hostýnem, zabývající se výrobou nábytku již od roku 1861. K výrobě používají unikátní technologii ručního ohýbání, která má již mnoholetou tradici. Avšak společnost nezůstává stát na místě, nýbrž vyvíjí a posunuje možnosti této technologie kupředu ruku v ruce se současnými nápady designerů. Stoly a židle opouštějící prostory společnosti se tak stávají dokonalým propojením kvality, inovativních tvarů a odkazů místa, které se po generace učilo rozumět dřevu.

3.1 Historie společnosti

Již před více než 150 lety se v Bystřici pod Hostýnem začaly pod rukama řemeslníků rodit první kusy ohýbaného nábytku. Město se strategickou polohou, obklopené bukovými lesy, které nabízely nejen dostatek materiálu pro výrobní procesy, ale ušetřilo také nemalé náklady na transport, si tenkrát zvolil jako místo pro další ze svých továren Michael Thonet. Mimo velké zásoby dřeva, zde našel a vyškolil šikovnou pracovní sílu, která byla nezbytnou součástí rozvoje společnosti.

Již deset let po otevření se zde vyrábělo 300 000 kusů ohýbaného nábytku za rok, v roce 1912 to bylo již 445 000 kusů, o které se staralo téměř 2 000 zaměstnanců. A rodina Thonetů zase o ně. V Bystřici pod Hostýnem zřídili odborné školy pro zpracování dřeva, mateřské školy, tovární kapelu, podpořili výstavbu železnice, vybudovali dělnické domy nebo třeba i kasino.

Po první světové válce, která se promítla do svízelné hospodářské situace, došlo v roce 1922 ke spojení s akciovou společností Kohn-Mundus se změnou názvu na THONET-MUNDUS. Vzniklý mezinárodní koncern fungoval do roku 1940 a do konce druhé světové války byl pak řízen správcem jmenovaným říšským protektorem. Vyhláškou ministerstva průmyslu ze dne 7. března 1946 se stal národním podnikem THONET, v roce 1953 následně přejmenovaným na TON, zkratka slov Továrny Ohýbaného Nábytku. Po přeměně politické situace České republiky v roce 1989 byla organizační struktura změněna na státní podnik a od roku 1994 TON figuruje již jako akciová společnost.

(O společnosti TON, 2016)

3.2 Současné vize a cíle

Hlavní vizí společnosti je být tvůrcem nábytkového designu a řešení kvalitního sezení za rozumnou cenu. Společně s designéry osvěžují tradiční výrobní postupy novými tvary, aniž by utrpěla jejich pověstná kvalita. Všímají si toho nejen zákazníci z 60 zemí světa, ale také komise významných designových soutěží. Společnost TON a.s. je držitelem významných ocenění jako je například Good Design, Red Dot Design Award, Interior Innovation Award, German Design Award, Nábytek roku nebo Czech Grand Design.

Jedním z nejdůležitějších cílů je 100% řízení kvality všech procesů. Výrobky prochází kontrolou kvality na každém stupni výroby a podstupují specifické testy na pevnost a životnost podle evropských norem. Díky tomu může společnost poskytovat až pětiletou záruku na soudržnost konstrukce nábytku.

Dalším cílem je plně uspokojit své zákazníky. Pečují o ně, vychází jim vstříc, zajímají se o jejich potřeby. Motem společnosti, uvedeném v příručce pro zaměstnance, v tom to směru je: „Víme, že každý problém má své řešení.“ Společnost si je vědoma, že vyrábí nábytek s lidmi a pro lidi. Cílem je tak udržovat spokojený pracovní kolektiv, jehož dobrá nálada se přenáší i na zákazníky.

Také již výše zmiňovaný design a architektura nábytku jsou ve společnosti považovány za jedny ze základních kamenů úspěchu. Design je zde chápán jako obor, díky kterému může společnost hrdě ukázat výrobní procesy staré více než 150 let a dokáže je prezentovat v moderním provedení. Design je pro společnost propojením technologie s typickým rukopisem a současnými požadavky na vzhled i funkčnost produktů.

Je zde také brán ohled na plýtvání a důvěru k přírodě. Plýtvání se ve společnosti netoleruje. Je to něco, co pouze zvyšuje náklady, avšak na kvalitě výrobků nepřidává. Se zabráněním plýtvání je spojena také ohleduplnost k přírodě, na kterou se zde pohlíží s úctou a zavádí se tak nové technologie, které jsou k přírodě šetrné.

Společnost mimo jiné působí nesobeckým dojem, když na svých webových stránkách uvádí: „Srdcem neděláme pouze svou práci, ale věnujeme jej také druhým.“ Dlouhodobě totiž podporuje neziskové organizace, dobročinné akce, spolupracuje se školami a jinými kulturními zařízeními. Výrobky společnosti TON a.s. podpořili například Vánoční Bazar v Mokré Čtvrti, Naději Zlín, Stonošku, Denní stacionář pro seniory Oblastní charity, Srdcerváče či operu Jakobín v Národním divadle. Dále spolupracuje s vysokými školami, kde přispívá projektům zaměřeným na design a studentům poskytuje materiál k tvorbě vlastních prací.

(O společnosti TON, 2016)

3.3 Předmět podnikání

Společnost se podle obchodního rejstříku zabývá těmito předměty podnikání: truhlářství, čalounictví, silniční motorová doprava, výroba nábytku průmyslovým způsobem, výroba elektřiny, truhlářství a podlahářství, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Všechny předměty podnikání jsou v obchodním rejstříku zapsány až po roce 1994, kdy se společnost zapsala jako akciová společnost se základním kapitálem 404 000 000 Kč. Předměty podnikání byly během let postupně doplňovány a některé byly již vymazány.

(Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2016)

3.4 Organizační struktura

Společnost má funkcionální organizační strukturu. Je rozdělena do odborných úseků, které se dále mohou dělit na oddělení (ve výrobní oblasti na provozy), organizační střediska, dílny a pracoviště. V čele společnosti stojí generální ředitel společnosti a v čele odborných úseků odborní ředitelé nebo odborní manažeři. V čele oddělení a provozů jsou vedoucí oddělení/provozu, příp. dispečeri. Organizační střediska vedou vrchní mistři, příp. vedoucí. Dílny a pracoviště vedou mistři a předáci. Schéma organizační struktury je v Příloze 1.

Vytváření rolí a pracovních míst vychází z činností potřebných pro efektivní chod společnosti. Účelem je dosažení optimální dělby práce a maximálního využití pracovních sil. Pracovní místa ve společnosti se člení na pracovní místa THP (technickohospodářská) a pracovní místa dělnická. Funkce nemusí být identická s pracovním místem. Jeden zaměstnanec může vykonávat více funkcí na jednom pracovním místě. Za správnou funkci a výkon každého útvaru odpovídá příslušný vedoucí pracovník. Každý vedoucí pracovník pověří svého zástupce, který v jeho nepřítomnosti přebírá odpovědnost za příslušný útvar.

Pro posuzování závažných otázek a vytváření podmínek pro adekvátní rozhodování využívá generální ředitel společnosti poradní orgány, kterými jsou porada vedení a odborné komise.

- Porada vedení společnosti - je poradním orgánem generálního ředitele a schází se pravidelně jednou týdně. V případě nutnosti svolává mimořádné zasedání generální ředitel, který také celé jednání řídí. Rozhodnutí porady vedení jsou závazná pro všechny zaměstnance společnosti a z jednání porady vedení je pořizován zápis.
- Odborné komise - jsou poradním orgánem generálního ředitele, který je zřizuje svým rozhodnutím, ve kterém stanoví účel a cíl komise, její složení, pravomoci, povinnosti, případně jednací řád a funkcionáře komise. Komise jsou zřizovány dlouhodobé,

s trvalým účelem a cílem práce nebo krátkodobé, pro řešení jednotlivých konkrétních úkolů.

Pro zajištění úkolů a některých činností jsou ve společnosti vytvářeny pracovní skupiny a týmy krátkodobého nebo dlouhodobého charakteru. Jsou sestavovány na základě odbornosti z pracovníků různých útvarů tak, jak jejich složení vyžaduje charakter řešeného úkolu. Ustavovány jsou rozhodnutím generálního ředitele, který určuje složení skupiny, účel a cíl její činnosti, způsob práce a další náležitosti potřebné pro její řádnou a úspěšnou činnost.

(Interní materiály společnosti, 2015)

Z interních materiálů společnosti, byl dále vytvořen následující přehled o stavu a vývoji zaměstnanců a také přehled o struktuře zaměstnanců.

3.5 Stav a vývoj zaměstnanců

Přestože poklesla výroba, je zřejmý růst pracovní síly výrobní, proto se v následujících měsících neplánuje snižování stavu zaměstnanců. Ze strategie firmy vyplývá, že společnost usiluje o maximální využití stávajících pracovníků, a to prostřednictvím přesunů ze středisek s menším podílem práce na střediska, kde naopak poptávka po pracovní síle roste. Jedná se především o montážní dílny nebo dílny s individuální výrobou.

Na pozicích technickohospodářských pracovníků, dále jen THP, v posledních letech došlo pouze ke změnám organizační struktury, ale počet zůstává stejný okolo 180 zaměstnanců. Větší změny v počtu pracovníků probíhají na pozicích výrobních dělníků. K velké fluktuaci v této oblasti přispívá také fakt, že velký počet zaměstnanců se blíží k důchodovému věku a tak počty pracovníků nejsou stabilní. Z následujícího grafu 3.1 je patrné, jaký byl vývoj počtu zaměstnanců za posledních 7 let. Zatímco mezi lety 2010 a 2011 a mezi lety 2013 a 2014 je počet poměrně stabilní, tak v roce 2012 byl zaznamenán pokles zaměstnanců o 30. V posledních dvou letech naopak počet zaměstnanců výrazně vzrostl.

Uváděné počty zaměstnanců ve všech následujících grafech a tabulkách jsou zaznamenávány bez mimoevidenčních stavů (mateřská, rodičovská dovolená) a DPP, DPČ. Také jsou do grafů a tabulek zahrnuty údaje z aktuálního roku 2016, čili výstupy analýzy za rok 2016 jsou myšleny za první čtvrtletí tohoto roku.

Graf 3.1 Vývoj stavu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

V budoucnu se očekávají další personální změny, které souvisejí se změnou struktury společnosti. Z důvodu změn v portfoliu produktů, portfoliu zákazníků a stejně tak nároků na produkty společnosti, mění se též požadavky na výrobu, na poskytované služby, na technologie a proto se mění i požadavky na pracovní místa. Jestliže vznikají zcela nové požadavky na pracovní místa, firemní politika funguje tak, že se snaží obsadit pracovní pozice z interních zdrojů. Dalším cílem do budoucna je získávat pracovníky s kvalifikací truhláře nebo člověka znalého dřevařského oboru. Proto také společnost rozvíjí spolupráci se školami a úřady, které pomáhají takové pracovníky zprostředkovat. Samozřejmostí je si takové zaměstnance nejen získat, ale i udržet. Proto společnost momentálně pracuje na několika krocích, které by v tomto směru měly pomoci. Jsou to například Trainee program, nebo Junior program.

- Trainee program – Program nabízí studentům a absolventům práci na svěřených úkolech v oblasti výroby, každodenní kontakt se spolupracovníky i vedoucími pracovníky, účast na školeních a podobně. Studenti a absolventi tak získají praktické zkušenosti s výrobou, a pokud se osvědčí, mohou zde nastoupit na hlavní pracovní poměr. Absolventům jsou během programu vypláceny mzdy. Studentům, kteří jsou zde za účelem vypracování např. diplomové práce, je nabízena placená brigáda.

- Junior program – Cílem je podpořit pracovníky, kteří nastupují nově do úkolové mzdy v období zaučení, kdy výkon a tak i výše úkolové mzdy může být nízká a pro pracovníka demotivující. Před zavedením Junior programu bylo totiž běžné, že zaměstnanci během zkušební doby odcházeli, protože nebyli spokojeni s vyplácenou mzdou, která se odvíjela od jejich pracovních výkonů. S programem Junior jim je k jejich výkonům doplácena mzda, která pokryje jejich ztrátu z nesplnění normy. Pracovník, který je v úkolové mzdě, může být veden v programu Junior pouze po dobu 3 měsíců, která se rovná zkušební době. Do programu může být začleněn kromě nového zaměstnance také převedený pracovník na jiné středisko nastupující na pozici v úkolové mzdě, nebo pracovník převedený z pozice v hodinové mzdě na pozici v úkolové mzdě.

Dále bude stále častěji vyžadována multifunkčnost, to znamená, že pracovník musí zvládat odlišnou práci na různých dílnách nebo střediscích. Možnost naučit se něco nového je považováno za výhodu, která přidává na pracovní hodnotě společnosti.

- **Fluktuace**

Analýza fluktuace v této bakalářské práci je měřena na dělnických pozicích, protože fluktuace na pozicích THP je téměř nulová. Z výsledků výzkumu je patrné, že fluktuace roste a přesahuje výrazně doporučenou neboli řízenou míru fluktuace, která je mezi 5 - 7 %. S vysokou mírou fluktuace rostou také náklady vyvolané odchody zaměstnanců. Bláha, Čopíková a Horváthová (2015) mezi tyto náklady řadí:

- administrativní náklady vyvolané odchodem zaměstnanců,
- náklady na získávání, výběr a adaptaci nových zaměstnanců,
- ztráty z poklesu produkce,
- ztráty z nedostatečného výkonu nového zaměstnance, aj.

Bláha a kol. (2013) ale uvádí, že nulová fluktuace také není žádoucí a mezi přínosy řízené fluktuace řadí např. příliv nových lidí s novými nápady, udržuje fungování vnitřního trhu práce, aj.

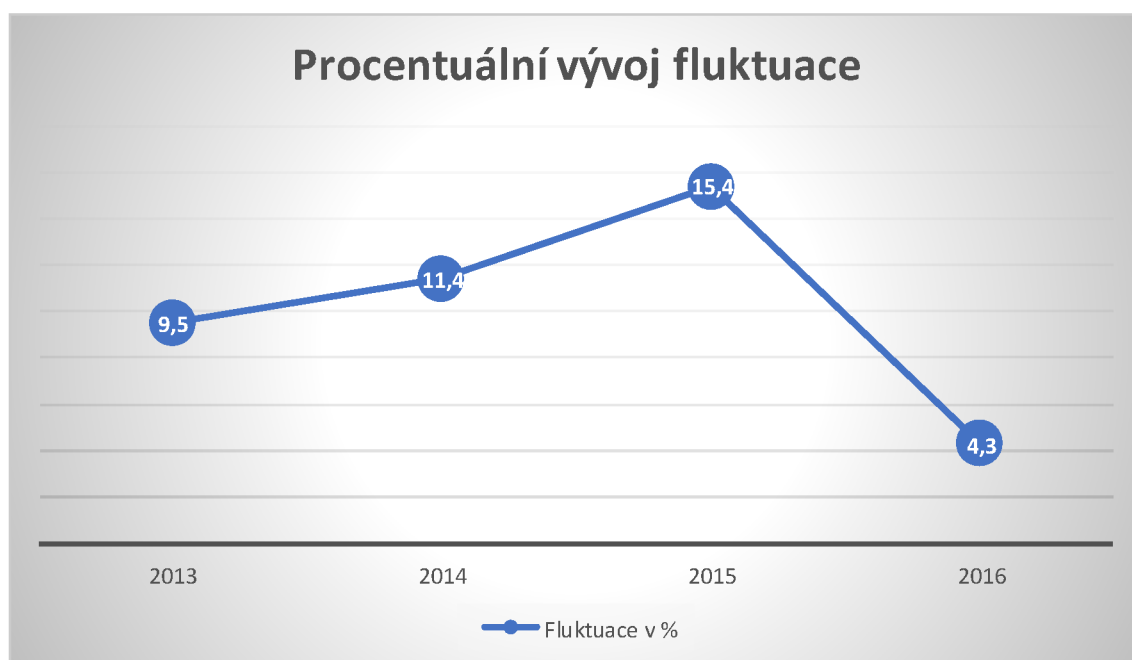
Tabulka 3.1. Nástupy a výstupy zaměstnanců

Rok	Nástup a výstup zaměstnanců	
	Nástup	Výstup
2013	77	62
2014	70	74
2015	114	102
2016	56	30

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Z následujícího grafu 3.2 je patrné, jak se vyvíjí fluktuace ve společnosti TON a.s. za poslední čtyři roky, přičemž v roce 2016 můžeme očekávat, že se fluktuace ještě zvýší, protože uvedená fluktuace je měřená za první čtvrtletí tohoto roku. Takto vysoká fluktuace je způsobená především odchodem nových zaměstnanců, kteří jsou demotivováni z nízké mzdy, která se odvíjí od jejich pracovního výkonu. Tomuto má zabránit výše zmíněný Junior program. Dalším důvodem vysoké fluktuace je odchod osob v penzijním věku. Z výše uvedeného přehledu věkové struktury zaměstnanců je patrné, že v předdůchodovém věku je ve společnosti každoročně okolo sta zaměstnanců.

Graf 3.2 Vývoj fluktuace



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

- **Analýza zranění při vykonávání práce**

Tato analýza je zde zařazena především proto, že počet výskytu zranění je vysoký, ovšem větší výskyt zranění lze očekávat, vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu. Samozřejmostí je účast pracovníka bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), jak stanovuje legislativa. Pracovníci při výkonu práce provádí činnosti, které si vyžadují použití různých strojů, a práce s těmito stroji vyžaduje zručnost. Mezi úrazy patří například ztráta prstu, či ošklivé řezné rány. Tato zranění jsou způsobena buďto nepozorností zkušených pracovníků, pro které je jejich práce již rutinní a tak klesá jejich ostražitost, nebo se jedná o zranění nových zaměstnanců, kteří nejsou vycvičeni v oboru a tak nemají příliš mnoho zkušeností se stroji na zpracovávání dřeva.

Graf 3.3 Vývoj počtu zraněných



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

I když se na první pohled může zdát, že zraněných ubývá, skutečnost je jiná. Pokles v počtu zraněných byl pouze v roce 2015. V roce 2016 bylo za první čtvrtletí ohlášeno 35 zranění, což je dvojnásobek ve srovnání s prvním čtvrtletím předchozího roku.

3.6 Struktura zaměstnanců

Analýzu struktury zaměstnanců lze provést z několika hledisek. Následující analýzy této práce budou zaměřeny na věkovou strukturu, strukturu podle pohlaví a druh vykonávané práce.

- **Věková struktura zaměstnanců**

Z informací o věkové struktuře zaměstnanců vyplývá, že nejpočetnější skupina zaměstnanců je ve věku 36 – 50 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 18 – 35 let. Další dvě skupiny ve věku 51 – 55 a 56 – 65 mají poměrně stejné zastoupení v počtu zaměstnanců. Zaměstnance mladší, než 18 let a starší, než 65 společnost nemá.

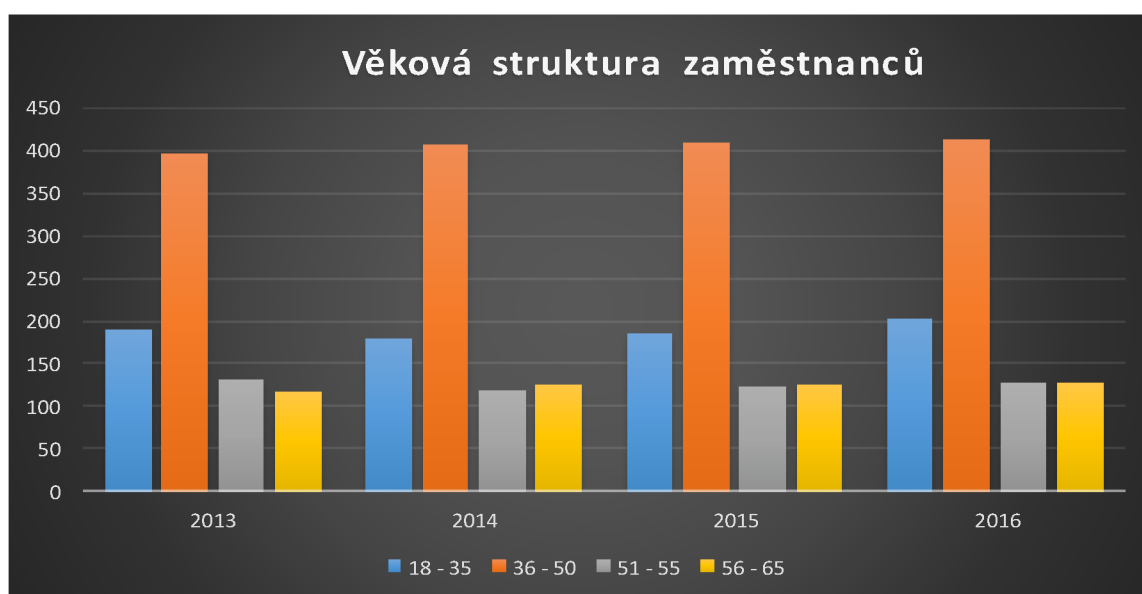
Jestliže přihlídneme k faktu, že společnost má problém se získáváním mladých lidí, kteří jsou vyučeni v oboru truhlář, či podobném oboru se zaměřením na zpracovávání dřeva, můžeme usoudit, že co se týče zaměstnanců, tak společnost stárne.

Tabulka 3.2 Věková struktura zaměstnanců

	Věková struktura					
Rok	>18	18 - 35	36 - 50	51 - 55	56 - 65	65<
2013	0	189	398	131	116	0
2014	0	180	407	119	124	0
2015	0	186	410	122	124	0
2016	0	203	413	126	126	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Graf 3.4 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

- **Struktura zaměstnanců podle pohlaví**

Vzhledem k tomu, jaký druh práce se ve společnosti vykonává, tak se dá očekávat, že muži budou mít větší zastoupení než ženy, čemuž také skutečnost odpovídá. Ovšem, když se podíváme na tabulku 3.3 s počty zastoupení mužů a žen, tak rozdíl mezi oběma pohlavími není tak výrazný, jak by se na první pohled mohlo zdát. V aktuálním roce 2016 je ve společnosti 57% mužů a 43 % žen.

Tabulka 3.3 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Rok	Pohlaví	
	Muži	Ženy
2013	463	371
2014	466	364
2015	477	365
2016	491	377

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

- **Struktura zaměstnanců dle vykonávané práce**

Zaměstnanci ve společnosti jsou rozděleni na dvě základní skupiny a to na zaměstnance THP a na dělnické pozice. Zaměstnanci THP jsou například konstruktéři, sekretářky, účetní, vedoucí útvaru apod. Zaměstnanci na dělnických pozicích obstarávají samotný proces výroby. Je jasné, že na dělnických pozicích je podstatně více zaměstnanců, než zaměstnanců THP. V roce 2016, podobně jako v předchozích letech zaujímají dělnické pozice 80 % a zbylých 20 % patří zaměstnancům THP.

Tabulka 3.4 Rozdělení pozic ve společnosti

Rok	Rozdělení pozic	
	THP	Dělnické
2013	182	652
2014	182	648
2015	181	661
2016	175	693

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

4 Analýza přístupů k výběru a adaptaci zaměstnanců ve vybrané společnosti

V následující části této práce budou zhodnoceny procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve výše charakterizované společnosti TON a.s. Informace používané k analýze těchto procesů byly získány z interních dokumentů společnosti a z rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení společnosti.

4.1 Cíl průzkumu

Hlavním cílem aplikační části této bakalářské práce je zjistit, jaké silné a slabé stránky či potenciál rozvoje se skrývá v procesech získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti TON a.s. K dosažení tohoto cíle je průzkum rozdělen na tři části a jsou stanoveny tři výzkumné otázky:

- *Jaká jsou positiva a negativa v procesu získávání zaměstnanců?*
- *Jaká jsou positiva a negativa v procesu výběru zaměstnanců?*
- *Jaká jsou positiva a negativa v procesu adaptace zaměstnanců?*

Zodpovězením výzkumných otázek bude zřejmé jaká positiva a negativa se v procesech skrývají a na základě zjištěných skutečností budou navrženy jistá opatření ke zlepšení těchto procesů, pomocí nichž by personální procesy měly probíhat efektivněji.

Průzkum procesu získávání zaměstnanců spočívá ve srovnání metod získávání, které jsou podrobně specifikovány v teoretické části této bakalářské práce, s metodami, které jsou užívány ve zkoumané společnosti.

Průzkum procesu výběr zaměstnanců také spočívá ve srovnání metod, ovšem zaměřených na výběr, které jsou specifikovány v teoretické části této bakalářské práce, s metodami, které jsou užívány ve zkoumané společnosti.

V průzkumu procesu adaptace je úkolem zjistit, jaké klady a zápory pocítují nově příchozí zaměstnanci v procesu adaptace, kteří již poznali jaká je firemní kultura, jaké jsou jejich povinnosti, co se od nich očekává, atd. K identifikování kladů a záporů budou použity informace z adaptačních dotazníků, které vyplňují nově příchozí zaměstnanci před ukončení zkušební doby a také jejich přímí nadřízení, kteří měli adaptaci těchto zaměstnanců na starost. Kopie těchto adaptačních dotazníků byly získány od personálního manažera společnosti, tudíž průzkum v oblasti adaptace je zpracováván ze sekundárních informací.

4.2 Analýza procesu získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Informace o procesu získávání zaměstnanců byly získány v rozhovoru s personálním manažerem společnosti. Na kladené otázky: *Jaké kroky realizujete k získávání optimálního počtu uchazečů o zaměstnání? Jaké metody získávání zaměstnanců používáte? Pomáhá vám někdo se získáváním zaměstnanců?*, byly získány odpovědi shrnuté v následujícím textu.

Prvním krokem je identifikovat potřebu společnosti získat nového pracovníka. K tomu je zapotřebí uvědomit si zda hledáme pracovníka na dělnickou pozici nebo pracovníka THP.

U dělnických pozic je klíčovým prvkem v rozhodování mistr/vrchní mistr, který společně s personalistou definuje, jakého pracovníka společnost potřebuje. Dále mi bylo sděleno, že podmínkou je manuální zručnost pracovníka a v poslední době zásadní chuť pracovat. Výhodou samozřejmě bývá vzdělání v oboru truhlář, řezbář, tesař apod. Je možné také získávat zaměstnance i nad plánovaný počet pracovních míst. Snahou při získávání nových pracovníků nad stav plánovaného počtu, je získat tyto zaměstnance na dotace společensky účelných pracovních míst (SUPM). Za společensky účelná pracovní místa se považují místa, která jsou zaměstnavatelem zřizována na základě dohody s Úřadem práce České republiky potažmo jeho kontaktními pracovišti působícími v jednotlivých regionech.

U THP personalista společně s vedoucím pracovníkem poptávaného zaměstnance specifikuje náplň práce a tedy i schopnosti a vlastnosti člověka, kterého bude hledat. Zde se nejčastěji jedná o pozice obchodníků (prodejce, vedoucí prodejny), referenty prodeje (zahraniční trhy), případně specialisty (účetní, mistr, inženýr kvality), manažery/odborné ředitele. Počty těchto zaměstnanců jsou doplňovány dle systemizovaného počtu pracovních míst vyplývající z organizační struktury společnosti.

Následujícím krokem je dle personálního manažera inzerce. Inzerování volných pracovních míst probíhá vždy prostřednictvím pracovních serverů jobs.cz a práce.cz, dále pomocí internetových stránek společnosti, kde si může každý kdo má přístup k internetu vyhledat, jaká jsou ve firmě aktuálně volná pracovní místa. Vyhledávání uchazečů probíhá i pomocí sociálních sítí LinkedIn či Facebook. Náborové kampaně jsou vedeny rovněž prostřednictvím tištěných inzertních ploch v lokálních periodících, či veletrhů práce a v poslední době získává stále více na významu rozvoj spolupráce se středními a vysokými školami. Firma také nabízí spolupráci formou brigád, řízených praxí či výše zmiňovaných Trainee programů. U dělnických pozic navíc prostřednictvím úřadů práce realizují cílená výběrová řízení, kdy na půdě samotných úřadů práce uskutečňují výběry z uchazečů, jež firmě vytipoval ze svých databází přímo pracovník referátu zaměstnanosti. Uchazeči, kteří splňují podmínky pro přijetí, jsou poté zváni do firmy, kde proběhne další kolo výběru. Personální

manažer k této formě získávání zaměstnanců dále doplňuje: „Tato forma náboru se ukazuje, jako vhodná metoda při urgentní potřebě doplnění stavů zaměstnanců v řádu jednotek, nicméně kvalita je často sporná.“ Minimální počet uchazečů poté tvoří samovolně příchozí životopisy s poptávkou po práci. Zde je již situace výrazně odlišná, jak uvádí personální manažer: „Uchazeč, který se na nás obrátí ze své vlastní vůle, je zpravidla vyučen v oboru, případně se jedná o kandidáta, který má praxi v oboru zpracování dřeva. Bohužel je tato forma získávání zaměstnanců spíše výjimkou.“

Z výše zmíněného vyplývá, že společnost používá většinu běžně aplikovaných metod získávání zaměstnanců, což potvrzuje srovnání s teoretickými poznatky uvedenými v první části této bakalářské práce.

4.3 Analýza procesu výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

K analýze procesu výběru zaměstnanců byly také použity informace získané z rozhovoru s personálním manažerem. Zde byly kladeny otázky: *Jak a kde probíhá výběr zaměstnanců? Kdo má výběr zaměstnanců na starost?*

U dělnických pozic je výběr v zásadě jednoduchý. Prvotní preselekcí neboli předvýběr, provede personalista na základě posouzení vhodnosti či nevhodnosti k inzerované pozici. Poté je uchazeč proveden výrobou a je mu představena pracovní pozice (jedna či více), které jsou pro uchazeče vhodné. S uchazečem si rovněž pohovoří mistr/vrchní mistr střediska, pod kterého daná práce spadá. Společně poté s personalistou vyhodnotí, zda uchazeče přijmou či nikoliv. Uchazeč je neprodleně po rozhodnutí o výsledku výběru vyrozuměn a případně se řeší možnosti jeho nástupu, realizace vstupní lékařské prohlídky a doložení potřebných dokumentů.

U THP je výběr řešen formou polostrukturovaných pohovorů. Součástí je rovněž modelová situace, která odráží některý případ, s kterým by se mohl dotyčný při výkonu pozice setkat. Výběrového řízení se účastní personalista a nadřízený zaměstnanec pracovníka, příp. nadřízený o úroveň výš. Vzhledem k tomu, že společnost spravuje dvanáct prodejen v rámci České republiky a jednu na Slovensku, výběrová řízení probíhají průřezově těmito zeměmi, dle zamýšleného výkonu práce budoucího zaměstnance. Tato výběrová řízení bývají mnohdy dvoukolová. Ve druhém kole probíhá rozhovor mezi uchazečem a jeho potenciálním nadřízeným, kdy řeší konkrétní věci týkající se obchodního plánu, očekávání jednotlivých stran, aj. Zde personalista po dohodě s vedoucím zaměstnancem pozve pouze ty uchazeče, jednoho až dva, kteří jsou z jejich strany vnímáni jako finální. Neúspěšní uchazeči jsou postupně informováni o jejich neúspěchu ve výběrovém řízení, část již v průběhu preselektce, zbytek ihned po uzavření výběrového řízení. Druhého kola se již personalista fyzicky neúčastní.

Preselektce u obchodních pozic probíhá zpravidla z počtu cca sto uchazečů, kdy na základě posouzení životopisů je do výběrového řízení pozváno přibližně dvacet kandidátů. Preselekcí provádí personalista, finální uchazeči jsou konzultováni s potenciálním nadřízeným zaměstnancem uchazeče. U pozic specialistů jsou počty uchazečů pro selekci výrazně nižší, zpravidla do dvaceti reakcí na zveřejněnou inzerci.

- **Výběrový pohovor na pozici Prodejce showroomu v TON a.s.**

Při rozhovoru s personálním manažerem, jsem se jej zeptal, zda v nejbližších dnech uskutečňují výběrový pohovor a zda bych se ho mohl účastnit. Sdělil mi, že následující týden se koná výběrové řízení na prodejce showroomu v Bystřici pod Hostýnem, ovšem osobní účast u pohovorů nebyla možná z důvodu narušení atmosféry při pohovoru a zbytečného zvyšování stresu uchazeče. Po domluvě bylo umožněno nahrávání pohovorů na diktafon v případě, že budou uchazeči s nahráváním souhlasit. Samotného výběrového řízení se účastnilo šest zájemců o danou pozici. Uchazeči souhlasili s nahráváním pohovorů a se zpracováním pohovorů v bakalářské práci. Dále jsou zde uvedeny dva z nich, které svým výstupem byly nejvíce odlišující se a umožňují tak pohled na rozdílnost jednotlivých uchazečů. Výběrový pohovor probíhal v následujících bodech:

a) Představení uchazeče podle CV

b) Dotazy ze strany zástupců společnosti (P – personalista, K – kandidát)

1. Pohovor s prvním kandidátem

P: Co Vás přimělo reagovat na zveřejněnou pozici prodejce pro naši společnost?

K: „Především vaši společnost sleduji dlouhodobě, líbí se mi Vaše produkty a filozofie značky. Mám doma židle ton ještě po babičce, je vidět, že jsou skutečně kvalitní. Je radost prodávat takové kvalitní věci.“

P: Jak si představujete náplň práce prodejce v našich podmínkách?

K: „Budu prodávat vystavené zboží, zadávat objednávky do systému, komunikovat s klienty a udržovat pořádek“

P: Kolik si myslíte, že denně klientů navštíví naši prodejnu?

K: „Padesát?“

P: I to se může stát, nicméně v případě této prodejny je realita cca 20 návštěvníků. Jak si zajistíte dostatečný počet klientů, když víte, že větší část vaší mzdy ovlivňuje pohyblivá složka vázaná na obchodní výsledky?

K: „Budeme roznášet letáčky? Telefonovat stávajícím klientům? Lepší poutače na prodejnu?“

P: Částečně máte pravdu. Říkáme tomu tzv. projektová činnost. To znamená, že v rámci svěřeného teritoria budete vyhledávat (převážně prostřednictvím internetu) zajímavé projekty (výstavba hotelů, divadel, kin, restaurací apod... Velmi zajímavé jsou pro nás i budovy veřejné a státní správy. Tyto údaje budete předávat oblastnímu manažerovi, který zajistí přímou akvizici klienta a dále se

obchodnímu případu (v případě úspěšné akvizice) budete věnovat vy. Jak to na Vás působí?

K: *“Mám zkušenosti spíše s méně aktivním prodejem, k nám na prodejnu do H&M chodí stovky lidí denně. Ale určitě se tomu nebráním, chápu, že tyto drahé a pěkné věci se nemohu prodávat stejně jako oblečení.”*

P: Často popisujete naše produkty jako kvalitní a pěkné. Poznáte například židle, na kterých právě sedíme?

K: *„Ano, zcela jistě. Já sedím na židli SPLIT a vy na židlích Merano. Znáám vaše produkty velmi dobře, pravidelně navštěvuji Prague Design Week, Zlin Design Week apod. Mě prostě tyto věci uchvátily.”*

P: Co Vás vede ke změně stávajícího zaměstnavatele?

K: *“Je to právě ten sortiment. Prodej oblečení je příliš neosobní, náš tým je složen převážně z brigádníků, což vypovídá o tom, že přílišná kvalita prodejce zde není nutná. Chci prodávat něco, co má „duši“ a tu já ve vašich produktech vidím”*

P: Znáte provozní dobu prodejny?

K: *„Ano, dívala jsem se na internetové stránky. Provozní doba je od pondělí do soboty. Nevadí mi to, v současné době pracuji na krátký a dlouhý týden, navíc otevřeno máme od pondělí do neděle. Vlastně bych konečně získala jeden den v týdnu zcela volný.”*

P: Proč si myslíte, že jste vhodný uchazeč o tuto pozici?

K: *„Miluji design a ráda prodávám věci, kterým věřím”*

2. Pohovor s druhým kandidátem

P: Co Vás přimělo reagovat na zveřejněnou pozici prodejce pro naši společnost?

K: *„Jsem absolvent. Nemám prozatím žádnou větší pracovní zkušenost a na základě inzerátu se domnívám, že požadavky splňuji, proto jsem se přihlásil”*

P: Doposud jste tedy pracoval převážně brigádně, s jakými pracemi jste se setkal?

K: *„Tak já jsem převážně dělal promoakce pro nejrůznější firmy (jídlo, cukrovinky, parfémy, léčiva). Nabízet věci a oslovovat klienty mi nikdy nedělalo problém, proto asi myslím, že pozice prodejce by mě bavila.”*

P: Co si myslíte, že bude Vaší náplní práce?

K: *„Budu prodávat židle a ostatní doplňky, dělat nabídky, pracovat s penězi, vést telefonickou a e-mailovou komunikaci s klienty.”*

P: Částečně máte pravdu. Říkáme tomu tzv. projektová činnost. To znamená, že v rámci svěřeného teritoria budete vyhledávat (převážně prostřednictvím internetu)

zajímavé stavební projekty. Velmi zajímavé jsou pro nás i budovy veřejné a státní správy. Tyto údaje budete předávat oblastnímu manažerovi, který zajistí přímou akvizici klienta a dále se obchodnímu případu (v případě úspěšné akvizice) budete věnovat vy. Jak to na Vás působí?

K: „*Nevím, tuto věc jsem nikdy nedělal. Ale prostředí internetu je mi samozřejmě velmi blízké, takže v tom nevidím žádný zádrhel. Spíše bude otázkou co přesně hledat.*“

P: Ano, tím jste mi nahrál na další otázku a to sice, o kom si myslíte, že je naším klientem?

K: „*Zřejmě spíše movitější lidé, přece jen, je to dražší sortiment než třeba IKEA.*“

P: Našimi klienty jsou jak fyzické osoby (jako třeba vy), tak podnikatelé či architekti. Obecně této skupině říkáme HOREKA (hotely, restaurace, kavárny). Zákazníkem tedy může být opravdu kdokoli, chodí k nám mladí lidé, kteří si zařizují svůj první byt a chtějí jej mít stylový, stejně tak lidé důchodového věku, možná už jen tak z nostalgie a znalosti značky.

P: Připravoval jste se nějak na dnešní pohovor? Co jste zjistil o společnosti TON?

K: „*Ano, díval jsem se na internetové stránky. Jste nábytkářská společnost s dlouholetou tradicí a sídlíte v Bystřici pod Hostýnem. Vyrábíte převážně židle a stoly.*“

P: Za naše produkty jsme získali a stále získáváme řadu prestižních ocenění u nás i ve světě, pamatujete si některé?

K: „*Nevzpomenu si*“

P: A názvy některých produktů, které jste na internetových stránkách viděl, vám utkvěly v paměti?

K: „*Znám židli č. 14, tu ohýbanou, měla ji babička v kuchyni. Ale asi si nevzpomenu na žádné jiné.*“

P: Znáte provozní dobu prodeje?

K: „*Ano, vím, že máte otevřeno celý týden, a to včetně víkendu. Ale nevadí mi to, líbí se mi tady.*“

- c) Následuje modelová situace, zaměřená na prodej. Přichází zákazník (personalista), uchazeč je v roli prodejce. Zákazník má požadavek, který mnohdy není možné splnit ihned. Je tedy nutné, aby prodejce udělal maximum pro volbu jiné varianty, případně získal kontakty na zákazníka a pokusil se obchod dokončit s co nejlepším možným výsledkem.

- d) Závěr – Prostor pro dotazy ze strany uchazeče, shrnutí společného interview, poděkování za účast ve výběrovém řízení a sdělení, že do týdne od pohovoru vyrozumí uchazeče, ať telefonicky či e-mailem o jeho výsledku.

Je zřejmé, že společnost využívá běžné metody výběru zaměstnanců. Ze srovnání s metodami, které jsou specifikovány v teoretické části této bakalářské práce, vyplývá, že zde nejsou využívány některé méně tradiční metody, jako jsou assessment centra, grafologie, či kamerové zkoušky.

4.4 Analýza procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Aplikační část této bakalářské práce je nejvíce zaměřena na proces adaptace. Průzkum adaptace je postaven jednak na rozhovoru s personálním manažerem, ale především na vyhodnocení adaptačního dotazníku, který vyplňuje nový zaměstnanec i jeho nadřízený na konci zkušební doby nového zaměstnance. Adaptační dotazník má za poslední rok stabilní podobu, tudíž vyhodnocované podklady získané z dotazníku jsou navzájem srovnatelné. Manažerem bylo poskytnuto ke zpracování sedm adaptačních dotazníků (pro mě respondentů) od nejaktuálněji nastupujících (během posledního roku) pracovníků THP společnosti. Podmínkou je, že tito respondenti zůstanou v anonymitě, tudíž budou uváděna jen jejich křestní jména.

Pro zjištění, jak se společnost staví k procesu adaptace, byly personálnímu manažerovi kladeny následující otázky: *Jaké činnosti jsou spojené s nástupem nového zaměstnance? Jak probíhá adaptační doba? Kdo se účastní procesu adaptace nového zaměstnance?*

Personální manažer potvrdil, že s nástupem zaměstnance je spojena nezbytná podmínka úspěšného splnění vstupní lékařské prohlídky, jak také nařizuje legislativa. Dále musí být nejpozději v den nástupu nového zaměstnance podepsána pracovní smlouva včetně mzdového výměru, poskytnuty písemné informace dle zákoníku práce, popis pracovního místa, který je vydefinován a schvalován vždy s nadřízeným zaměstnancem uchazeče, vystaven nástupní list obsahující informace o zaměstnanci. Zaměstnanec předkládá zápočtový list, případně doklad o vyřazení z evidence úřadu práce, výpis z rejstříku trestů, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a dále různá požadovaná osvědčení.

Adaptační doba koresponduje s dobou zkušební, která je tři měsíce. Během této doby jsou zaměstnanci nastaveny cíle a očekávání, které jsou pravidelně kontrolovány jeho nadřízeným zaměstnancem. V průběhu celé zkušební doby je nadřízený zaměstnanec a nový zaměstnanec v kontaktu s personalistou. Ke konci zkušební doby je proveden adaptační rozhovor, kdy jej vyplňuje zaměstnanec, poté jeho nadřízený a společně s personalistou se

sejdou k jeho vyhodnocení a shrnutí toho, jak budou obě strany dále postupovat. Během zkušební doby je možné rovněž ukončit pracovní poměr, pokud některá ze stran není spokojena. Adaptační dotazník poté obdrží personální útvar, který jej archivuje pro případnou kontrolu. Pokud je v adaptačním dotazníku uvedena některá skutečnost, jež vyžaduje další kontrolu či ověření splnění, personalista si tuto skutečnost kontroluje. Může se jednat např. o situaci, kdy je novému zaměstnanci prodloužena pracovní smlouva, ale s podmínkou, že si ve stanovené lhůtě doplní potřebné vzdělání nebo kompetence. Tyto věci jsou současně řešeny s nadřízeným pracovníkem nového zaměstnance.

U dělnických pozic není adaptační doba vyhodnocována cíleně adaptačním dotazníkem. Zde je rozhodující výkon a kvalita, které musí zaměstnanec dosahovat, případně multifunkčnost při potřebě zvládnání více pracovních operací. Za tímto účelem byl vytvořen výše zmiňovaný Program junior. Cílem je zajistit, aby nový zaměstnanec nastupující do úkolové mzdy měl možnost a prostor pro zaučení, aniž by jeho mzda byla tak nízká, že by kolidovala s úrovní minimální mzdy a zamezit tak zbytečné fluktuaci těchto zaměstnanců. Pokud se ve zkušební době nedaří zaměstnanci dosáhnout požadovaného výkonu, je pracovní poměr zpravidla ukončen.

- **Průzkum adaptačního dotazníku**

Adaptační dotazník se skládá z šesti částí a vyplňují ho pouze pracovníci THP. V každé části je soubor otázek, ke kterým se vyjádří zaměstnanec i jeho nadřízený. U některých částí dotazníku je více otázek, respondenti však odpovídali souhrnně v jedné odpovědi na všechny otázky z dané části. Zde bylo úkolem prozkoumat odpovědi všech sedmi respondentů z jednotlivých částí adaptačního dotazníku a na základě zjištěných skutečností vyhodnotit, jak vnímají nový zaměstnanci adaptační proces ve společnosti. Ke každé hodnocené části dotazníku byla vytvořena tabulka, kde bylo zaznamenáno, jestli daný respondent odpovídal na otázky pozitivně či negativně. Úplný adaptační dotazník je v příloze 2. Doslovné odpovědi některých respondentů jsou v Příloze 3. V Příloze 3 nejsou uvedeny všechny odpovědi, z toho důvodu, že se některé odpovědi velmi často podobaly.

1) Stanovisko k pokračování spolupráce

Chcete pokračovat ve spolupráci i po zkušební době?

Tabulka 4.1 Hodnocení první části adaptačního dotazníku

	Respondenti						
	Zuzana	Ondřej	Václav	Pavel	Lenka	Michal	David
<i>Pozitivní odpověď</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Negativní odpověď</i>							

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Po vyhodnocení první části adaptačního dotazníku, kde jsou kladeny otázky na zaměstnance, zda chce i nadále pracovat ve společnosti, je patrné, že všichni respondenti chtějí pokračovat ve spolupráci a někteří také dodávají, že je práce velmi baví a naplňuje. Z těchto informací se již dá tušit, že zaměstnanci jsou s adaptačním procesem spokojeni, ovšem existuje možnost, že někteří chtějí ve spolupráci pokračovat z důvodů potřeby peněz a zabezpečení, i když se jim ve firmě nelíbí.

2) Vyhodnocení zkušební doby (zhodnocení náplně a výsledků práce)

Jak probíhalo vaše zaškolení a zapojení Jakých výsledků se vám podařilo dosáhnout během zkušební doby? Co se vám podařilo a co se vám naopak nepodařilo? Jak jste s dosaženými výsledky spokojený(á)? V čem jste se zlepšil(a)? Co vás během prvních týdnů a měsíců překvapilo – příjemně, nepříjemně? Jak jste navázal/a vztahy s kolegy? Co by vám v této rovině ještě pomohlo?

Tabulka 4.2 Hodnocení druhé části adaptačního dotazníku

	Respondenti						
	Zuzana	Ondřej	Václav	Pavel	Lenka	Michal	David
<i>Pozitivní odpověď</i>	✓		✓	✓		✓	✓
<i>Negativní odpověď</i>		✓			✓		

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Ve druhé části dotazníku je snadou zjistit, jaké jsou výsledky zapracování zaměstnanců a jaké mají vztahy s jejich kolegy. Zde se již názory jednotlivců poměrně liší. Co se týče výsledků jejich zapracování, tam problémy nenastávaly a to potvrdili i jejich nadřízení. Ovšem vyskytovaly se odpovědi, kdy nebyli zaměstnanci spokojeni s přístupem jejich profesně starších kolegů, kteří se bránili zavedení nových postupů a procesů při vykonávání práce. Největší nespokojenost vyjádřili ti, jež měli jisté zkušenosti z předešlých

zaměstnání. Naopak zaměstnanci, kteří se teprve učí, jak jednotlivé procesy fungují, tak ti jsou spokojeni s přístupem jejich kolegů, protože prozatím nemají jiné srovnatelné zkušenosti.

3) Plán na další období

a) Dlouhodobé směřování (vize pracovní náplně na období 3-5 let)

Kde byste se rád viděl v TONu za období 3-5 let? Jaké oblasti znalostí a dovedností, pozice by vás motivovaly? Který směr naopak pro vás není lákavý a proč?

b) Střednědobé směřování (vize pracovní náplně na období 1-3 roky)

Kde byste se rád viděl v TONu za období 1-3 let? Jaké oblasti/kompetence byste chtěl do té doby samostatně zvládnout?

c) Zadání osobních cílů (na následující hodnotící období 6-12 měsíců)

Tuto část vyplňuje pouze nadřazený zaměstnanec. Stanovuje osobní cíle a dlouhodobé úkoly včetně termínů.

Tabulka 4.3 Hodnocení třetí části adaptačního dotazníku

	Respondenti						
	Zuzana	Ondřej	Václav	Pavel	Lenka	Michal	David
<i>Pozitivní odpověď</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Negativní odpověď</i>							

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Třetí část dotazníku se týká vizí cílů a pokroku kariéry nových zaměstnanců ve společnosti v následujících letech. Z krátkodobého hlediska, všichni uváděli konkrétní činnosti, které mají v plánu realizovat, projekty které musí dokončit. Z dlouhodobého hlediska zase popisovali, jaké kompetence by chtěli získat, nebo na jakou pracovní pozici by se chtěli vypracovat. Kupodivu všichni měli poměrně jasnou představu, čeho chtějí během následujících let ve firmě dosáhnout, z čehož vyplývá, že při pohledu do budoucna vidí svou kariéru v této společnosti a jsou tím pádem s dosavadním průběhem adaptace spokojeni.

4) Vzdělávací a rozvojové potřeby

Pokud chcete zvládnout nové kompetence, nebo ovládnout určitou dovednost, je zapotřebí se ji nejdříve naučit. Co nového, a proč, se potřebujete naučit, abyste zvládl své úkoly? Co vám k tomu pomůže? Co pro to uděláte sám/a, a jakou potřebujete podporu firmy?

Tabulka 4.4 Hodnocení čtvrté části adaptačního dotazníku

	Respondenti						
	Zuzana	Ondřej	Václav	Pavel	Lenka	Michal	David
<i>Pozitivní odpověď</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Negativní odpověď</i>							

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Čtvrtá část dotazníku se zajímá o vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců. Ti se povětšinou chtějí rozvíjet v odborných dovednostech týkajících se jejich oboru, nebo se chtějí učit zacházet s novými stroji a programy, se kterými ještě neměli možnost pracovat. Někteří, si chtějí rozvíjet především jazykové dovednosti. Nadřazení na tyto odpovědi navrhovali jistá opatření, tzn., že se zaměstnancům snaží vyjít vstříc. Mezi navrhovaná opatření uváděli účast na přednáškách, školeních, workshopech, provádět měření znalostí a dovedností a na základě výsledků měření vytvořit individuální vzdělávací programy, v případě nedostatečného klidu k práci navrhovali home-office, atd.

5) Materiální zabezpečení, hmotné potřeby a finance

Máte k dispozici a v odpovídající kvalitě pracovní pomůcky, které potřebujete ke své práci – PC, mobil, HW, SW? Vyhovuje vám vaše pracovní místo? Je něco dalšího, co zlepši vaše pracovní podmínky? Jste spokojen(a) se svým finančním ohodnocením?

Tabulka 4.5 Hodnocení páté části adaptačního dotazníku

	Respondenti						
	Zuzana	Ondřej	Václav	Pavel	Lenka	Michal	David
<i>Pozitivní odpověď</i>	✓	✓	✓		✓	✓	
<i>Negativní odpověď</i>				✓			✓

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

V páté části dotazníku zaměstnanci uváděli, jak jsou spokojeni s materiálovým zabezpečením a s finančním ohodnocením. Zde jen asi ve dvou případech respondenti uvedli, že jim chybí prostor k práci, nebo nějaký software k efektivnějšímu provádění činností.

Nadřízený tyto nedostatky vysvětlil velkými finančními náklady na pořízení. Dále se objevily požadavky na pořízení novějšího služebního telefonu. V oblasti financí se vyskytly požadavky na vyšší platové ohodnocení, na které byli zaměstnanci zvyklí u předchozích zaměstnavatelů. Návrhy nadřízených na řešení finančního ohodnocení byly prodiskutovávány ústně při rozhovoru s personalistou, tudíž, jsem neměl přístup k těmto informacím.

6) Hodnocení firmy zaměstnancem

Jak se ve firmě cítíte? Co vám vyhovuje, s čím jste spokojený? Co byste navrhoval změnit, zlepšit?

Tabulka 4.6 Hodnocení šesté části adaptačního dotazníku

	<i>Respondenti</i>						
	<i>Zuzana</i>	<i>Ondřej</i>	<i>Václav</i>	<i>Pavel</i>	<i>Lenka</i>	<i>Michal</i>	<i>David</i>
<i>Pozitivní odpověď</i>	✓		✓	✓		✓	✓
<i>Negativní odpověď</i>		✓			✓		

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Poslední šestá část dotazníku se zabývá hodnocením firmy zaměstnancem. Všichni zaměstnanci hodnotí firmu kladně. Na firmě se jim nejvíce zamlouvají moderní stroje a zařízení a také prostředí, ve kterém pracují. Jediné negativní komentáře, které se objevily, se týkaly komunikace s některými lidmi. Jednalo se o vrcholové manažery, kteří někdy působili arogantně a také o výrobní dělníky, kteří zaujímali často nepřátelský postoj k nadřízenému.

5 Výstupy analýzy a návrh na zlepšení

Tato část bakalářské práce je zaměřena na vyhodnocení procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti TON a.s. a budou zde specifikována positiva a negativa zmiňovaných procesů. V předchozí kapitole je uvedeno, jak výše zmiňované procesy probíhají a za pomoci jakých metod, nyní tyto procesy budou vyhodnoceny a následně budou navržena opatření vedoucí k zefektivnění těchto procesů.

5.1 Návrh na zlepšení procesu získávání zaměstnanců

Z analýzy vyplývá, že proces získávání zaměstnanců je v této firmě dobře propracovaný. Jsou zde využívány všechny běžně používané metody získávání zaměstnanců, především se pak zdá být efektivní spolupráce s úřadem práce, kdy firma získává dotace na uplatnění SUPM, která jsou nad plánovaný počet pracovních míst. Tímto si společnost vytváří personální rezervy pro případ zvýšení fluktuace či naopak při náhlé potřebě zvýšení počtu zaměstnanců spojených s kapacitními potřebami výroby. Také rozvíjení spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi se zdá být krok správným směrem, vzhledem k tomu, že firmě schází kvalifikovaní zaměstnanci. K lepšímu získávání zaměstnanců přispívá také nově zavedený Trainee program, který poskytne uchazečům představu, jaké činnosti zde zaměstnanci dělají a také pomáhá získat tolik potřebné odborníky v oboru.

Jedinou slabinu v získávání zaměstnanců se zdá být to, že společnost na dělnické pozice oslovuje i ty uchazeče, kteří nemají praxi v oboru a ani žádné zkušenosti se zpracováváním dřeva a tak se často stává, že dochází k úrazům. Ke zlepšení procesu získávání zaměstnanců by mohla přispět ještě lepší spolupráce se školami, cílenější komunikace se zástupci veřejné a státní správy k posílení infrastruktury v regionu a také přehodnocení odměňovacího systému, jež přiláká zkušené zaměstnance s praxí v oboru a ty, kteří dnes považují lokalitu Bystřicka za hůře dostupnou.

5.2 Návrh na zlepšení procesu výběru zaměstnanců

V případě dělnických pozic není výběru zaměstnanců co vytknout. Na vykonávání této práce není nutnost dlouholeté praxe, postačí především zručnost, která se projeví již během prvních měsíců, tudíž není potřeba hledat jinou metodu výběru zaměstnanců, než je rozhovor s mistrem výroby, který uchazeči ukáže, jaké činnosti by vykonával. Samozřejmě prioritu při výběru mají zaměstnanci vyučení v oboru, ovšem těch je nedostatek, tak se firma uchyluje k přijímání zaměstnanců, kteří tyto zkušenosti nemají. Jedná se především o zaměstnance, které doporučuje úřad práce.

U pracovníků THP probíhá výběr na základě pohovoru, popřípadě modelové situace, jak je uvedeno výše. Tyto pohovory bývají více kolové a používají se i při výběru zaměstnanců na manažerské pozice. To by se mohlo projevit jako nedostačující. Myslím si, že k efektivnějšímu výběru zaměstnanců, především na pozice, které jsou v hierarchii na vrcholu, by se měla používat např. assessment centra. Výběr pomocí assessment centra dokáže lépe prozkoumat kompetence uchazeče a jeho potenciál, než výběrový pohovor.

Ovšem je zřejmé, že využívání jiných výběrových metod jakou jsou assessment centra nebo grafologie je časově i finančně mnohem náročnější, proto se společnost TON a.s. uchyluje k používání běžných metod, jako je např. výběrový pohovor.

5.3 Návrh na zlepšení procesu adaptace zaměstnanců

Adaptační proces je ve firmě na dobré úrovni, což potvrzuje také výzkum prováděný na základě adaptačního dotazníku zaměstnanců. Z dotazníkového výzkumu vyplývá, že co se týče pracovní adaptace, zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni, během adaptace jim byly poskytnuty veškeré potřebné informace a pomoc k vykonávání jejich činností a když se objevily nějaké nedostatky ať už materiálové, nebo ve vzdělání, firma se snažila vždy vyjít vstříc.

Mírné nedostatky byly odhaleny v adaptaci sociální, kdy docházelo k menším konfliktům mezi novými a profesně staršími zaměstnanci. Starším zaměstnancům se nelíbilo, že noví zaměstnanci mění jejich stávající zvyky ve výkonu práce, i když nový pohled na procesy byl efektivnější. Dále byly zachyceny jisté známky povýšenosti u vrcholových manažerů a nepřátelské chování některých výrobních dělníků k novým pracovníkům THP.

S adaptací je spojena fluktuace zaměstnanců. Vysoká fluktuace je zde zapříčiněna ze dvou důvodů. V prvním případě jde o odchod zaměstnanců do důchodu, což je přirozený kontinuální proces a je tedy potřebné, aby společnost více dbala na plánování personálních rezerv zejména klíčových zaměstnanců. Ve druhém případě jde o odchod zaměstnanců během zkušební doby, kteří nejsou spokojeni se svou mzdou. Tomuto se snaží zabránit nově realizovaný Junior program, který nedostatky ve výkonu nových zaměstnanců kompenzuje.

Zlepšení procesu adaptace by bylo dosaženo, kdyby byli vrcholoví i linioví manažeři více otevření změnám a nebáli se učit novým věcem. Také chování k novým zaměstnancům by mělo být přívětivější. Nepříznivý postoj dělníků k jejich nadřízeným, především nově přijatým, je v celku běžný a jde s tím jen těžko bojovat.

Dalším doporučením je více využívat rekvalifikační kurzy, které nabízí úřad práce. Tyto rekvalifikace by mohly přispět ke snížení počtu zraněných, protože by se zaměstnanci nevyučení v oboru zaměřeném na zpracování dřeva, naučili lépe pracovat se zařízeními potřebnými k opracování dřeva. Počty zraněných a to především ve srovnání prvního čtvrtletí roku 2016 a prvního čtvrtletí předchozího roku, jsou alarmující, proto si myslím, že rekvalifikace jsou tím správným řešením.

Na závěr bych doporučil pečlivě hlídat jak moc je efektivní Junior program, který má zabránit odchodu nových zaměstnanců a jak je popsáno výše, lépe se zaměřit na proces plánování personálních rezerv.

6 ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou to nejcennější, co každá organizace může mít. Je to zdroj, který uvádí do pohybu ostatní zdroje, ať už se jedná o materiál, finance nebo informace. Bez lidí by tyto ostatní zdroje ztrácely význam a organizace by bez nich nemohla dosahovat svých cílů. Efektivní řízení lidských zdrojů je tedy velmi důležité, snad i nejdůležitější co organizace musí dělat.

Já jsem měl možnost blíže prozkoumat, jak se řídí lidské zdroje ve společnosti TON a.s. Zde jsem nahlédl do problematiky získávání, výběru a adaptace nových pracovníků a mnohé jsem se díky tomuto výzkumu naučil. Byl jsem velmi rád, že se v této společnosti personálními činnostmi intenzivně zabývají a neberou je na lehkou váhu. Následně jsem o této problematice začal psát svou bakalářskou práci.

První, tedy teoretická část bakalářské práce, jak již bylo zmíněno v úvodu, se věnuje zkoumání teoretických přístupů k získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců. Zde jsem studoval a čerpal informace ze spousty zdrojů, ze kterých jsem následně zpracovával teoretickou část bakalářské práce. Po ukončení teoretické části jsem získal jistou představu o tom, jak procesy získávání, výběr a adaptace zaměstnanců probíhají a jaké metody se k těmto procesům používají.

Poté bylo mým úkolem zjistit, jak se tyto procesy praktikují ve společnosti TON a.s. a následně také navrhnout jistá opatření, která by pomohla tyto procesy zefektivnit. Měl jsem také možnost lépe společnost poznat, dozvědět se něco o její historii. Tyto poznatky jsem uvedl ve druhé části své bakalářské práce.

Abych zjistil, jak procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti probíhají a mohl tak odhalit některé nedostatky či možnosti rozvoje, potřeboval jsem interní informace a někoho ze společnosti, kdo mi tyto informace poskytne. Zdrojem informací mi byl zaměstnanec společnosti, který zastával pozici personálního manažera. Ten mi vše objasnil, poskytl mi potřebné interní informace a dovolil mi provést analýzu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti.

Z výstupů analýzy je patrné, že společnost má tyto procesy dobře organizované. I přesto jsem našel menší nedostatky, které jsem uvedl v poslední části této práce.

Věřím, že tato práce bude přínosná pro doplnění studia řízení lidských zdrojů, především pro oblast personalistiky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Odborná kniha

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
4. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
5. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024724973.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
8. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
9. ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
10. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

b) Elektronické dokumenty

11. Interní zdroje společnosti (příručka pro zaměstnance, adaptační dotazník, firemní oběžník 2015).
12. JOSHI, Manmohan. *Human Resource Management* [online]. Bookboon, 2013 [cit. 2016-04-27]. ISBN 978-87-403-0393-3. Dostupné z: <https://bookboon.com/cs/human-resource-management-ebook>
13. O společnosti. *TON a.s. - Židle vyrobené lidmi* [online]. 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.ton.eu/cz/o-spolecnosti/>
14. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2016 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=188731&typ=PLATNY>

SEZNAM ZKRATEK


- 1) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)
- 2) Dohoda o provedení činnosti (DPČ)
- 3) Dohoda o provedení práce (DPP)
- 4) Společensky účelná pracovní místa (SUPM)
- 5) Technickohospodářský pracovník (THP)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2016


.....
Leoš Švub

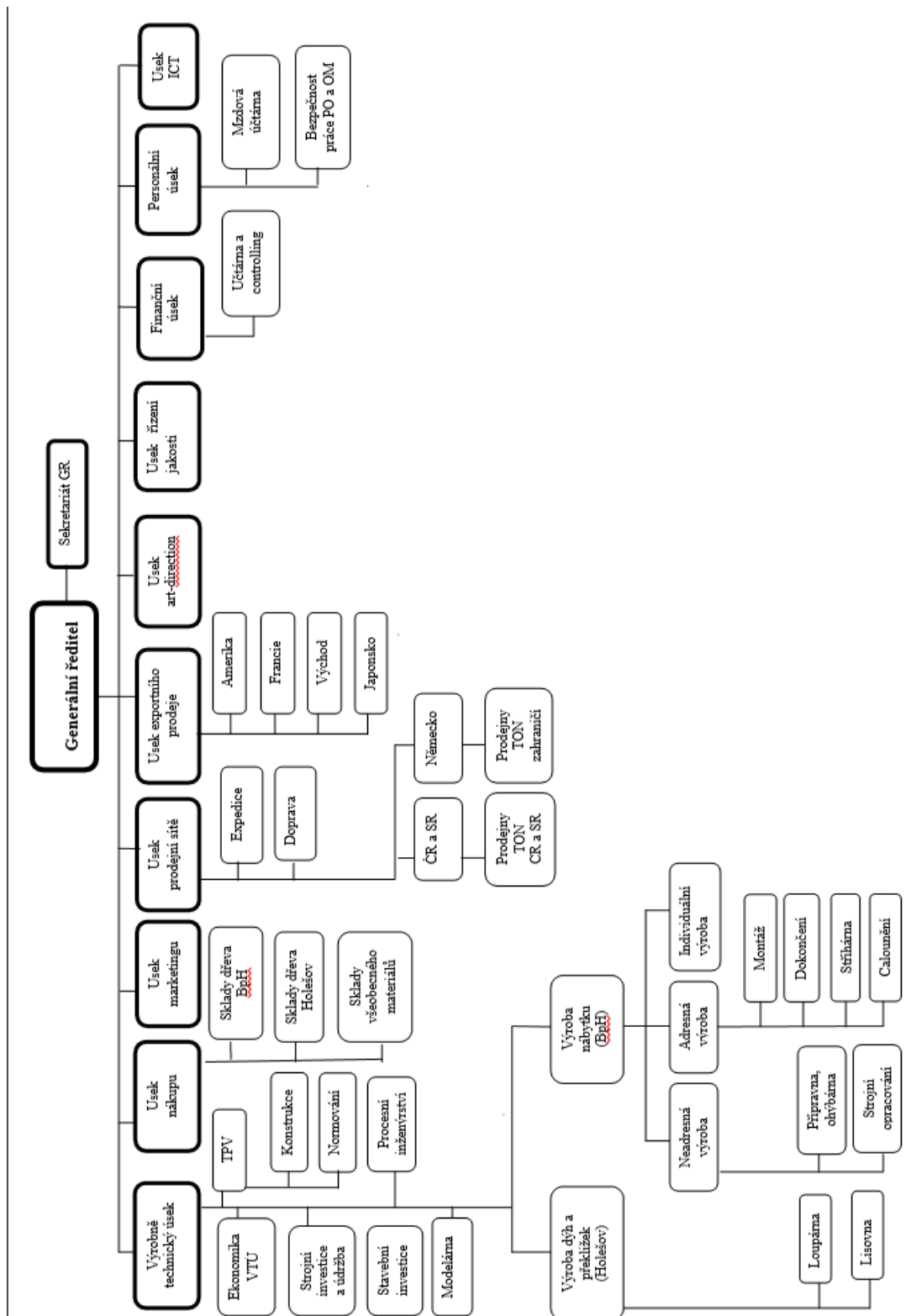
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. : Organizační schéma TON a.s.

Příloha 2. : Adaptační dotazník

Příloha 3. : Opis realizovaného adaptačního rozhovoru

Příloha 1. Organizační schéma TON a.s.



Příloha 2. Adaptační dotazník

1) Stanovisko k pokračování spolupráce

Chcete pokračovat ve spolupráci i po zkušební době?

2) Vyhodnocení zkušební doby (zhodnocení náplně a výsledků práce)

Jak probíhalo vaše zaškolení a zapojení? Co bylo za uplynulé období vaší náplní práce?

Jakých výsledků se vám podařilo dosáhnout během zkušební doby? Co se vám podařilo a co se vám naopak nepodařilo?

Jak jste s dosaženými výsledky spokojený(á)?

V čem jste udělal(a) největší pokrok? Co nového jste se naučil(a)? V čem jste se zlepšil(a)?

Co vás během prvních týdnů a měsíců překvapilo – příjemně, nepříjemně?

Jak jste navázal/a vztahy s kolegy? Co by vám v této rovině ještě pomohlo?

3) Plán na další období

a) Dlouhodobé směřování (vize pracovní náplně na období 3-5 let)

Kde byste se rád viděl v TONu za období 3-5 let? Jaké oblasti znalostí a dovedností, pozice by vás motivovaly? Který směr naopak pro vás není lákavý a proč?

b) Střednědobé směřování (vize pracovní náplně na období 1-3 roky)

Kde byste se rád viděl v TONu za období 1-3 let? Jaké oblasti/kompetence byste chtěl do té doby samostatně zvládnout?

c) Zadání osobních cílů (na následující hodnotící období 6-12 měsíců)

Tuto část vyplňuje pouze nadřízený zaměstnanec. Stanovuje osobní cíle a dlouhodobé úkoly včetně termínů.

4) Vzdělávací a rozvojové potřeby

Pokud chcete zvládnout nové kompetence, nebo ovládnout určitou dovednost, je zapotřebí se ji nejdříve naučit. Co nového, a proč, se potřebujete naučit, abyste zvládl své úkoly? Co vám k tomu pomůže? Co pro to uděláte sám/a, a jakou potřebujete podporu firmy?

5) Materiální zabezpečení, hmotné potřeby a finance

Máte k dispozici a v odpovídající kvalitě pracovní pomůcky, které potřebujete ke své práci – PC, mobil, HW, SW? Vyhovuje vám vaše pracovní místo? Je něco dalšího, co zlepší vaše pracovní podmínky? Jste spokojen(a) se svým finančním ohodnocením?

6) Hodnocení firmy zaměstnancem

Jak se ve firmě cítíte? Co vám vyhovuje, s čím jste spokojený? Co byste navrhoval změnit, zlepšit?

Příloha 3.

Opis některých odpovědí realizovaného adaptačního rozhovoru.

1) Otázky kladené ke zjištění, zda chtějí uchazeči dále pracovat ve společnosti.

(David): „Ano. Práce technologa je zajímavá a baví mě.“

(Ondřej): „Mám zájem ve spolupráci i nadále pokračovat.“

(Michal): „Ano. Chci pokračovat ve spolupráci. Je to zajímavá práce.“

2) Otázky určené k vyhodnocení zkušební doby.

(Ondřej): „Inzerovaná náplň práce koresponduje s reálně vykonávanou prací. V počátcích jsem byl zaskočen množstvím administrativy, se kterou jsem doposud nebyl tak detailně v kontaktu. Je to prozatím nejzásadnější věc, kterou jsem se zde naučil a hodnotím to kladně. Cítím stabilnější základnu pro svůj budoucí karierní vývoj. Tým HR je převážně postarší, s čímž však nemám problém. Považuji se za komunikativní a kolektivní osobu, takže věřím, že do týmu zapadám... Nicméně vzhledem k tomu, že mám potřebu hledat zastaralé věci a nahrazovat je moderními, což mě nutí často zjišťovat hodně informací a nabourávat tím zaběhlý systém práce starších kolegů, můžou mě považovat za problémový článek týmu. Pozice, jež zastávám, je diametrálně odlišná od mé předchozí, stejně tak společnost TON od mého dřívějšího zaměstnavatele. To je to, co mě občas zaskočí a nutí se zamyslet nad „kulturou společnosti“ – ale s tím jsem do toho šel“

(Pavel): „Zaškolení probíhalo intenzivně po dobu 3 měsíců. Náplň práce, která je po mě požadována, jsem schopen plnit. Práci, kterou vykonávám, naplnila má očekávání, žádné negativní překvapení mě nečekalo.“

(Lenka): „Zaškolení v této společnosti mi přijde jako nekončící proces – neustále se seznamuji s novými lidmi a učím se, jak to v této společnosti „chodí“. Nejsem spokojena s výsledky projektu „Návrh odměňování pracovníků oprav na středisku montáž“. Dělá mi problémy komunikovat s pracovníky a jejich vedoucími. Často dochází mezi námi k nedorozumění a mnohdy mám pocit, že nemám podporu ze strany mistrů a neprosazujeme společný cíl. S tímto projektem si mnohdy nevím rady, dělá mi problémy určit si, jaký bude další krok a odhodlat se k němu. Nejvíce mě bavily činnosti, kdy i sami pracovníci měli zájem na prosazování změn a všichni jsme prosazovali stejný záměr s cílem něco zlepšit. Nebavila mě spolupráce s kolegy, kterým současný stav, který je zjevně nevyhovující, prakticky nevadil a neměli zájem

podniknout opatření na zlepšení. Práce zadané těmito demotivovanými kolegy, byla mnohdy pro mě ztráta času. Vztahy s kolegy jsem dle mého názoru navázala dobře. Učím se týmové práci, přicházím na to, jak komunikovat s některými vedoucími pracovníky. Pokrok jsem udělala v organizaci vlastní práce. Seznámila jsem se s některými procesy v rámci společnosti a firemní kulturou. Nepříjemně mě překvapil přístup vedoucích a jiných pracovníků, kteří nemají zájem zkusit dělat věci lépe. Pro adaptaci nových lidí bych doporučila upravit adaptační kolečko na míru novému zaměstnanci dle jeho zařazení.

3) Otázky týkající se plánu na další období

(Pavel): *„Chtěl bych se více v budoucnu zabývat projektováním a rozvojem on-line marketingu se zaměřením na úspěšný prodej v e-shopovém řešení.“*

(Václav): *„Práci, kterou vykonávám je kreativní a proměnlivá. Úkoly, které řeším, se zpětně nevrací, a jestli by se vrátili, tak jsem musel někde udělat chybu. Mám o „zábavu“ postaráno, neustále se musím učit a řešit nové pracovní úkoly. Z tohoto pohledu je můj pracovní rozvoj zajištěn.“*

(Lenka): *„V nejbližším období mě čeká zapojení do projektu zavádění nové technologie lepení, kde bych se měla podílet na analýze současného stavu a do projektu podporujícího motivaci pracovníků odvádět kvalitní produkt. V projektu využiji především zkušenosti, které jsem získala při podílení se na optimalizaci pracoviště výroby židle 401 a 403. Do budoucna bych se chtěla nadále zabývat náplní práce procesního inženýra.“*

4) Otázky zaměřené na potřeby vzdělávání a rozvoje

(David): *„Do budoucna bych se chtěl více rozvíjet v oblasti obsluhy a programování CNC strojů. Zlepšit své jazykové znalosti (studium anglického jazyka). Pro rozvoj odborných znalostí doporučuji školení v oblastech nových technologií (prohloubení spolupráce s VŠ, účast na přednáškách, workshopy s pracovníky příbuzných firem, atd.)“*

(Václav): *„Potřebuji větší interakci s okolním světem a odborníky v on-linu (školení, konzultace s odborníky). Bohužel jsem teď trochu mimo mainstream – souvisí i s pozicí sídla firmy. Pro svůj rozvoj bych potřeboval více studijního prostoru, mnoho času trávím u počítače (i večery) a spíše bych potřeboval jeden den věnovat studiu a hlubší koncepci. Na to potřebuji spíše klidnější prostředí.“*

(Michal): *„Je třeba provádět měření a získat v tom zkušenosti. Účast na dalších školeních zaměřených na vibro-diagnostiku, vyvažování, údržbu.“*

5) Otázky hodnotící materiální zabezpečení, hmotné potřeby a finance

(Pavel): „Kladně hodnotím výměnu stolního PC za notebook, což mi umožňuje větší flexibilitu a pokud se podaří i výměna mobilního telefonu za ten „chytrý“ se schopností synchronizace, bude to příjemné. Finance řeším často, hladina aktuálního příjmu je pro mě „bolestivá“. Nicméně při VŘ jsme tuto oblast řešili a věřím, že se k této otázce časem dostaneme, pokud tomu moje přidaná hodnota bude odpovídat.“

(Václav): „HW je naprosto v pořádku. Určitě bych uvítal lepší telefon. Finance jsou dle předjednaného a jsem rád, že to takto prozatím dle dohody je. Rád bych se v budoucnu dostal na úroveň platu, který jsem měl u dřívějšího zaměstnání.“

(David): „Pracovní podmínky odpovídají mým potřebám. Doporučuji zřízení zkušebny (dílny) TPV. Např. zkoušky lepidel se provádí v prostorách kanceláře. Finance postupně určitě porostou.“

6) Otázky na zhodnocení firmy a adaptačního procesu

(Lenka): „Ve firmě občas cítím nepřátelský postoj ze strany především výrobních pracovníků, ale vím, že to k naší práci patří – naše profese není příliš oblíbená. V týmu se cítím dobře. Líbí se mi týmová práce. Nikdy se mi nestalo, že bych se nemohla obrátit na svého vedoucího pracovníka – vždy mi ihned poradil.“

(Ondřej): „Nedokážu firmu zhodnotit jako takovou, nemám relevantní srovnání. Společnost mi umožňuje dělat práci, kterou mám rád – to je výborné. Co se týče interních procesů a postavení HR – spíše průměr*“

*Nelíbí se mi mentalita, povrchnost a „hulvátství“ některých manažerů. Což bohužel vypovídá o zvykové rotaci zaměstnanců a celkově neřízeném procesu karierního růstu v předchozích letech. Myslím si, že aktuálně můžeme konkurovat produkty, nikoliv lidmi.“

(Pavel): „Ve firmě/ týmu se cítím dobře. Jsem přesvědčen, že se společnost Ton a.s. ubírá správným směrem (důraz na kvalitu a značku), mám dobrý pocit z toho, že se za firmu, ve které pracuji, nemusím stydět, ba naopak.“